



Manuel PME Travail et famille 2016

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



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

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


SCHWEIZERISCHER ANGEHÖRIGENVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Avant-propos du Président de la Confédération

Il y a dix ans, la Confédération publiait la première édition du présent manuel afin de présenter aux PME suisses les solutions qui s'offraient à elles pour concilier vies professionnelle et familiale. Depuis, de nombreux progrès ont été réalisés dans ce domaine: les parents participent plus activement à la vie professionnelle et les entreprises proposent de plus en plus souvent des conditions de travail compatibles avec la vie de famille. Mais le contexte général a aussi changé. L'évolution démographique et la rareté de la main-d'œuvre qualifiée mettent les entreprises devant de nouveaux défis. Il est donc plus important que jamais de proposer un cadre qui permet d'offrir à la main-d'œuvre suisse des conditions favorables à la conciliation travail-famille, tout en tenant compte des besoins des entreprises.

Aujourd'hui déjà, les PME s'investissent activement pour que leurs collaborateurs puissent trouver un équilibre entre travail et famille. Elles se sont aperçues qu'une telle stratégie leur permet d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et de la conserver sur la durée. Et ce n'est pas tout: avec une plus grande marge pour organiser leur vie de famille, les collaborateurs sont plus motivés et plus efficaces. Ils font plus en moins de temps, ce qui accroît leur productivité.

De nombreux progrès ont été réalisés, et j'en suis fier. Le chemin que nous avons emprunté est le bon. Cela dit, la nécessité d'informer les entreprises sur la manière de mettre en place des modèles de travail compatibles avec la vie familiale est toujours d'actualité. Tous les employeurs, en particulier les PME, doivent pouvoir trouver des solutions taillées sur mesure et les adapter à leurs propres besoins. C'est la raison pour laquelle la Confédération a décidé de mettre à jour le présent manuel. Je vous invite, en votre qualité de responsable de PME, à vous servir de ce manuel pour développer et mettre en place, avec vos collaborateurs, des mesures profitables pour toutes les parties.



Johann N. Schneider-Ammann
Président de la Confédération

Chef du Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche (DEFR)



Avant-propos des associations

Aux yeux de l'Union suisse des arts et métiers et de l'Union patronale suisse, concilier efficacement vie professionnelle et vie familiale est crucial pour notre économie. C'est même indispensable pour combler le vide que laisseront les baby-boomers, qui partiront à la retraite dans les années à venir. C'est pourquoi nous nous attachons, dans le cadre de nos activités, à encourager un taux d'activité élevé chez les parents.

Les PME jouent un rôle pionnier à cet égard: leur grande flexibilité et leur structure organisationnelle leur permettent de proposer un large éventail de formes d'activité. En favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, elles peuvent faire de nécessité vertu et tirer profit de leurs ressources. Grâce à leurs canaux de communication directs, elles peuvent coordonner de manière optimale leur flexibilité et celle des employés. C'est déjà une réalité quotidienne dans bon nombre d'entreprises: la portée des mesures favorables à la famille au sein de nos PME, souvent sous-estimée, mérite tout particulièrement d'être relevée.

Si de nombreuses entreprises ont déjà reconnu les avantages d'un cadre de travail favorable à la famille, il reste néanmoins un potentiel parfois insoupçonné à exploiter dans ce domaine. Le présent guide vise à montrer au lecteur la manière dont il peut identifier et saisir ces opportunités en choisissant des solutions taillées sur mesure pour son entreprise. Ensemble, employés et employeurs peuvent déterminer les moyens permettant de concilier au mieux travail et famille dans leur entreprise. Grâce à l'internet et aux équipements informatiques mobiles, il n'a jamais été aussi simple de réaliser ces mesures. Nous saluons cette édition remise au goût du jour et vous invitons à exploiter encore mieux le potentiel de votre entreprise!



Hans-Ulrich Bigler
Conseiller national et directeur de
l'Union suisse des arts et métiers



Roland A. Müller
Directeur de l'Union patronale suisse



- *Avant-propos du Président de la Confédération*
- *Avant-propos des associations*
- *Exemples Pratiques*

01

GAIN

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

- 9 Des bénéfices supérieurs aux coûts**
- 12 Même les petits pas peuvent produire de grands effets**
- 12 Les collaborateurs ayant charge de famille et les entreprises peuvent travailler la main dans la main
- 12 Il existe une solution pour chaque entreprise
- 14 Ce que ce manuel vous propose**

02

MESURES

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

- 19 Flexibilité du temps de travail**
- 21 Horaire mobile
- 22 Annualisation du temps de travail
- 23 Brèves absences
- 23 Jours de congé
- 24 Vacances et jours fériés
- 24 Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier
- 28 Travail à temps partiel**
- 30 Principales variantes du travail à temps partiel
- 31 Modification du taux d'occupation
- 31 Job-sharing
- 35 Aménagement de l'organisation du travail**
- 36 Gestion autonome des équipes
- 37 Contrôle des résultats plutôt que des temps de présence
- 37 Circulation de l'information
- 38 Planification des affectations
- 38 Suppléances

41 Congés pour les parents

43 Congé maternité et congé paternité avec prolongation possible

43 Congé parental

43 Garder le contact

44 Aide au retour en emploi

45 Télétravail

46 Emmener du travail à domicile

47 Télétravail régulier à domicile

47 Télétravail en déplacement

47 Optimisation des déplacements

50 Aide à l'accueil des enfants

51 Accueil extra-familial régulier

52 Accueil extra-familial en cas d'urgence

52 Engagement en faveur d'infrastructures communales

53 Climat d'entreprise

54 Prendre en compte les obligations familiales

54 Prendre au sérieux les employés à temps partiel

54 Lâcher la bride et faire confiance

54 Adopter un style de communication ouvert

55 Charte d'entreprise

59 Développement du personnel

59 Prise en compte des contingences familiales

60 Participation

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

61 Ce que vous pouvez encore faire

03

OUI, MAIS ...

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

66 Heures d'ouverture et de service fixes**70 Exploitation de machines ou d'infrastructures coûteuses****74 Travail le week-end, de nuit et par roulement****78 Coopération étroite des collaborateurs entre eux****80 Suppléances difficiles****82 Fluctuation du volume de travail, pression des délais****85 Changements imprévus****86 L'entreprise est trop petite!****87 Impossible dans notre branche!****89 Pas de besoin chez nous**

04

SUPPORT

Profitez des aides pratiques

- 92** Mise en œuvre concrète: les questions clés
- 96** Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales
- 99** Instruments de travail
- 111** Services et conseils
- 114** Liens
- 117** Bibliographie
- 120** Impressum

EXEMPLES PRATIQUES



15 Wenger Hess & Partner SARL



26 Texner SA



33 Remo SA



39 Dade-Design SA



48 Régie du Rhône



57 r+n transporte SA



62 Josias Gasser Bau-materialien SA



68 Ginsana SA (Gruppo Soho Flordis International)



72 CERT ingénierie SA



76 Seehotel Hallwill



83 Beer Holzbau SA

01

GAIN

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 reste un thème prioritaire. Les parents ayant charge de famille représentent un important réservoir de main-d'œuvre qualifiée. 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. Ce facteur joue un rôle de plus en plus important dans la concurrence pour attirer une main-d'œuvre qualifiée.

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.

- 9 Des bénéfices supérieurs aux coûts
- 12 Même les petits pas peuvent produire de grands effets
- 14 Ce que ce manuel vous propose



Des bénéfices supérieurs aux coûts

L'expérience montre que les entreprises qui offrent des solutions adaptées à leurs employés ayant charge de famille en retirent elles-mêmes un bénéfice. Souvent, les entreprises de petite taille ne disposent toutefois pas des chiffres nécessaires pour calculer le rapport coût-bénéfice des mesures visant à concilier le travail et la famille. Les résultats de notre enquête réalisée auprès de 36 PME en Suisse qui proposent de telles mesures montrent que ces entreprises sont confortées dans leur stratégie. Elles estiment que ces mesures sont bonnes pour leurs affaires et déclarent vouloir persévérer sur cette voie.

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.

cf. Contact auprès
des entreprises
interviewées et pré-
sentées

cf. Prognos SA (2005),
Bibliographie, p. 118

Avantages pour l'entreprise

Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none">– Gain en satisfaction, motivation, engagement, souplesse, disponibilité et équilibre personnel– 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 grâce à l'horaire flexible– 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 d'une main-d'œuvre toujours plus courtisée– Amélioration de l'image de l'entreprise

Coût pour 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.

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"> – relativement faible (ordinateur portable) – 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

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.

Les collaborateurs ayant charge de famille et les 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. Les collaborateurs sont en prise directe avec les contraintes auxquelles est soumise l'entreprise. Tout cela favorise la compréhension mutuelle.

Collaborateurs 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.

Il existe une solution pour chaque entreprise

Les 36 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. Le succès de ces

«Il est important de conserver le dialogue au sein d'une entreprise pour parvenir à un accord respectant à la fois les besoins des collaborateurs et les exigences souvent pressantes du marché.»

Claudia Vascon, responsable des ressources humaines, Ginsana SA, Bioggio TI.

entreprises les conforte dans leur décision de s'engager 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.

Ce que ce manuel vous propose

Le chapitre 2 esquisse les mesures possibles, en précisant quels en sont les bénéfices 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 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.

EXEMPLE PRATIQUE 1

Wenger Hess & Partner Sàrl



L'entreprise Wenger Hess & Partner Sàrl n'a pas d'offre formelle pour promouvoir la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Monsieur Hess le concède: « Il n'y a pas de cadre formalisé ». Néanmoins, dans les faits, cela ne l'empêche pas de proposer des solutions individualisées. Outre le 80 % classique se répartissant sur 4 jours, il y a la possibilité de travailler à 60 % avec 9 demi-journées de présence et d'avoir environ 4 mois de vacances supplémentaires. Il est également possible de travailler à 100 % en effectuant 2 demi-journées de télétravail, de travailler 5 jours avec des horaires réduits (90 %), ou de travailler selon ses capacités (50 % AI). Certains collaborateurs doivent garder les enfants et être présents à la maison (que ce soit régulièrement ou occasionnellement parce que leur partenaire est en formation), parfois d'autres raisons privées entrent en considération. « Je n'étais même pas conscient de toutes ces possibilités. Manifestement, les collaborateurs savent que nous sommes ouverts à la discussion. » Cela semble révélateur du caractère familial de l'entreprise, où la planification opérationnelle est entre les mains de la direction, ce qui

Portrait:

entreprise de plâtrerie employant quelque 25 collaborateurs, principalement active dans la rénovation, peu dans la construction de bâtiments neufs ; une des rares entreprises à travailler encore le stuc, activité qui ne représente toutefois qu'une petite partie de son chiffre d'affaires.

Mesures prises:

travail à temps partiel, télétravail

présente l'avantage que les variations d'activité (sur les grands chantiers, chez les particuliers, à l'atelier) peuvent mises à profit pour créer des solutions. Par contre, les éventuelles opportunités que présenterait l'organisation autonome des collaborateurs ne sont pas exploitées.

Pour Monsieur Hess, l'avantage en termes de conciliation n'est pas vraiment quantifiable: « Si je refusais d'entrer en matière lorsque des besoins sont exprimés, je courrais le risque que des collaborateurs importants s'en aillent. De plus, je ressens de la gratitude. » Il constate une évolution dans son environnement professionnel: « Au début, je sentais encore des regards suspicieux, mais le phénomène est beaucoup mieux accueilli sur les chantiers, sans doute aussi parce que de plus en plus de partenaires travaillent à temps partiel (l'architecte, p. ex.). » Le bon accueil réservé à ces pratiques augmente également lorsque les collaborateurs peuvent donner leur avis sur la planification et sur l'organisation et lorsqu'une routine se met en place. Dans certains cas, l'arrangement n'a pas fonctionné, et il a fallu corriger le tir.

Contact:

Michael Hess,
Geschäftsführer
Morgenstrasse 1
3073 Gümligen

tél.: 031 351 30 80

Fax: 031 352 74 54

michael.hess@wengerhess.ch

www.wengerhess.ch

02

MESURES

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

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, spécialement dans les PME. 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 éventuelles embûches auxquelles il convient de veiller.

[Page suivante →](#)

- 19 Flexibilité du temps de travail**
- 28 Travail à temps partiel**
- 35 Aménagement de l'organisation du travail**
- 41 Congés pour les parents**

- 45 Télétravail**
- 50 Aide à l'accueil des enfants**
- 53 Climat d'entreprise**
- 59 Développement du personnel**
- 61 Ce que vous pouvez encore faire**



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 répondre, dans une certaine mesure, aux besoins des collaborateurs en matière d'horaire. Des horaires plus souples leur permettront 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.

Les mesures proposées ne se limitent pas seulement à l'exercice de la parentalité. Les mesures qui servent à concilier la vie professionnelle avec la prise en charge des enfants favorisent aussi la conciliation du travail avec d'autres obligations familiales; 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. [← Retour](#)

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, 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

La flexibilité du temps de travail peut permettre 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.

«J'ai tout de suite compris qu'il s'agissait d'un employeur attentif aux besoins de chacun. Chaque situation est évaluée dans sa spécificité. C'est ainsi qu'on peut trouver une solution personnalisée.»

Claudia Vascon, responsable des ressources humaines, Ginsana SA, Bioggio TI.

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**

Le coût de cette catégorie de mesures est raisonnable, surtout pour les petites entreprises. 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 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 contre-coup, 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 systèmes 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.

**Points à surveiller**

- 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 concordent 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 tient 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 rétribuées 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 quand de nouvelles charges familiales se présentent. Il faudrait donc que les accords conclus puissent être révisés à intervalles réguliers (semestriellement ou annuellement).
- Sentiment d'injustice/climat d'entreprise: 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.

On trouvera ci-dessous les mesures qui ont donné les meilleurs résultats dans la flexibilisation du temps de travail.

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.

cf. Modèle de règlement de l'horaire mobile, Instruments de travail, p. 100

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. Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 96

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, par exemple, disposent de plus de liberté qu'avec l'horaire mobile. Ils peuvent ainsi s'adapter aux vacances scolaires. Dans ce cadre, il faut non seulement veiller à ce que les pics de travail soient aménagés de sorte à être compatibles avec la vie de famille, mais également s'assurer qu'ils soient gérés efficacement.



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.

Brèves absences

La possibilité de s'absenter brièvement 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.



Mise en œuvre

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.

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).

Il serait souvent utile, pour les employés qui ont charge de famille, de pouvoir aussi prendre un jour de congé (non payé) pour d'autres obligations, comme la maladie du ou de la partenaire, l'accompagnement d'un enfant au premier jour du jardin d'enfants, 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 em-

cf. Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 96

ployés qui ont charge de famille un certain nombre de jours de congé supplémentaires par an.

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.

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 convenir, dans le contrat de travail, de dispositions concernant la réduction du 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'acquérir 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.

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, ou être pris en charge. Il reste ainsi du temps pour aider les enfants à faire leurs 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

Texner SA



« Avant j'étais totalement contre le travail à temps partiel et aujourd'hui j'ai complètement changé d'avis », lance Stany Fardel, patron de Texner SA. Il y a été encouragé malgré lui par une excellente collaboratrice qui risquait de quitter l'entreprise suite à la naissance de son premier enfant. Dix ans plus tard, cette femme est toujours là et vient d'accoucher pour la troisième fois. « Il est dix fois plus intéressant d'employer deux personnes à 50 % qu'une à 100 % », affirme Stany Fardel aux patrons encore réticents à franchir le pas. « Des employés plus motivés, une efficacité accrue, la suppléance assurée pendant les vacances ou en cas de maladie, un taux d'absentéisme annuel au-dessous de 1 %, la totalité des collaboratrices qui reprennent le travail après un accouchement », telle est, selon lui, la liste non-exhaustive des avantages du temps partiel. Les employés choisissent par ailleurs librement leurs horaires journaliers. Seule condition, la présence d'une personne au moins par département est requise entre 7 heures et 18 heures. Pas de timbreuse, Stany Fardel fait confiance à l'auto-

Portrait :

fabrication d'articles publicitaires personnalisés, 35 employés

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, congé pour les parents, aide à la crèche

Contact :

Stany Fardel, Inhaber
Rte du Moulin 56
3977 Granges

tél. 027 205 60 20
stany.fardel@texner.ch
www.texner.ch

gestion, mais il veille à remettre les comptes à zéro chaque année par une rémunération ou une compensation des heures supplémentaires. « Le risque d'une telle liberté n'est pas tant les abus que l'excès de zèle ! », met en garde ce chef d'entreprise charismatique qui considère le bien-être de ses collaborateurs comme sa principale mission. A ce titre, il recommande à tous ses pairs de mener comme lui une enquête de satisfaction anonyme tous les trois ans. « C'est frappant de découvrir sur le papier tout ce que les employés n'ont pas osé vous dire de vive voix ! ». Outre les quatre sorties d'entreprise et la location annuelle avantageuse d'une voiture, Texner SA offre encore aux familles en particulier une aide à la crèche de 150 francs par mois et par enfant, une prime de naissance de 1500 francs et un congé parental de deux semaines pour les pères.

Travail à temps partiel

Réduire le taux d'occupation est une des mesures le plus souvent mises en place pour mieux concilier travail et famille. Elle peut prendre différentes formes. Aujourd'hui encore, ce sont proportionnellement surtout les femmes qui concilient travail et famille grâce au temps partiel. Cela dit, les hommes sont en passe de combler l'écart: le nombre de pères travaillant à temps partiel a doublé entre 2004 et 2015. Un jeune père sur huit travaille désormais à temps partiel. Cette tendance devrait se confirmer: selon plusieurs enquêtes, la grande majorité des hommes peut s'imaginer travailler à temps partiel. Les postes à temps partiel représentent ainsi un avantage comparatif de plus en plus déterminant sur le marché du recrutement.

Le temps partiel est devenu une pratique répandue dans les branches les plus diverses, à tous les échelons hiérarchiques et même chez les dirigeants. Une enquête de l'Université de Saint-Gall réalisée en 2016 sur un échantillon de plus de 1000 cadres suisses a révélé qu'un cadre sur sept travaille à temps partiel; près d'un tiers sont des hommes. Cette réalité 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

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.

Les hommes et les femmes qui ont une expérience familiale ont en outre des facultés dont l'entreprise peut aussi profiter: sens de l'organisation, art de communiquer et résolution pragmatique des conflits. Les employés à temps partiel sont généralement plus équilibrés, plus productifs et plus motivés. Et ils sont moins souvent absents. 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.



Coûts

Escompter une légère augmentation de la charge de travail pour la coordination quotidienne. Plus le nombre de temps partiels est élevé, plus cette charge augmente, mais l'accroissement de la productivité, en fonction de la forme d'organisation du travail et des conditions-cadre, la compense 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.



Mise en œuvre

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 numériques (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?

cf. Guide du temps partiel, Instruments de travail p. 108

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. Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 96



Points à surveiller

cf. Aménagement de l'organisation du travail, p. 35

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.

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.

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

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.



12%

En 2015, un père sur huit (12%) ayant des enfants âgés de 0 à 6 ans travaillait à temps partiel, contre un père sur seize en 2004.

Enquête suisse sur la population active ESPA 2015

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 unités de temps (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.

cf. Flexibilité du
temps de travail, p. 19

Modification du taux d'occupation

De façon très générale, il est utile pour les employés ayant charge de famille de pouvoir moduler 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.

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.

cf. Aménagement
de l'organisation du
travail, p. 35

- Job-Pairing : ici, les intéressés assument conjointement la responsabilité de planifier et d'exécuter une tâche complète.



Mise en œuvre

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 réglé. Il en va de même pour la pérennité d'un groupe lors du départ d'un membre.

cf. Contrat type pour les postes en job-sharing, Instruments de travail, p. 108



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), Bibliographie, p. 118

EXEMPLE PRATIQUE 3

Remo SA



Développer et conserver un savoir-faire spécialisé représente un défi de taille pour les prestataires de niche. Outre le vaste parc de machines, les employés de longue date constituent le capital le plus important de Remo SA. Daniela Leirer, directrice, tient à souligner l'ambiance de travail familiale : « La cohésion du personnel ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Nos sorties d'entreprise se font toujours avec les proches des collaborateurs ». Ainsi, chacun connaît la situation de l'autre et est à même de comprendre ses besoins et ses aspirations. Si nécessaire, des solutions individuelles sont élaborées en concertation avec le propriétaire de l'entreprise, le gérant ou les chefs de service. Ce sont moins les mesures coup de poing que les petits « assouplissements » qui facilitent le quotidien des familles : le fait de pouvoir arriver plus tard ou partir plus tôt, s'absenter suite à un imprévu, venir ponctuellement au travail accompagné des enfants ou des animaux domestiques, d'offrir des jobs de vacances aux enfants des collaborateurs, etc. En outre, des modalités d'aménagement du temps de travail sont proposées (entre 20 et 70 %) ; elles permettent par exemple actuellement

Portrait :

entreprise de mécanique, deuxième génération, 9 collaborateurs ; révisions, réparations et entretien dans les domaines des arbres à cardan/systèmes hydrauliques, moteurs et l'électricité pour automobiles.

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, climat d'entreprise

Contact :

Daniela Leirer,
Geschäftsleiterin
Battenhussstrasse 4
9062 Lustmühle

tél. 071 335 70 23
daniela.leirer@remo-ag.ch
www.remo-ag.ch

à quelqu'un de chez nous d'opérer une transition douce vers la retraite. Pour Daniela Leirer, le bénéfice est évident : « Nos collaborateurs sont satisfaits, motivés et fidélisés ». Ils s'identifient à l'entreprise, tissent des relations de confiance avec la clientèle, font preuve d'initiative, sont réactifs et prêts à aider. Cette approche donnant-donnant assure également un niveau élevé de transparence : les collaborateurs sont informés tous les mois du chiffre d'affaires de l'entreprise. Préserver les connaissances relatives à l'utilisation de machines spéciales, qui ne sont plus enseignées dans le cadre de l'apprentissage actuel, reste un défi de taille. L'espoir réside dans l'intérêt de la nouvelle génération (un descendant, p. ex.) et dans l'envie des « anciens » de transmettre leur expérience dans la pratique.

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.



Avantages

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

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.

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.

« Nous voulons être, à tous les égards, un employeur attrayant pour notre personnel. Nous voulons que nos collaborateurs se lèvent avec plaisir le matin pour venir au travail. Pouvoir réaliser cet objectif exige une concrétisation systématique du concept global de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. »

Agnese Bronzini,

Josias Gasser Baumaterialien SA, Chur



**Points à
surveiller**

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 des obligations familiales. 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.

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.

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.

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.).

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.



**Points à
surveiller**

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 roquettes 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. Pour arriver à une telle souplesse, il faut cependant s'assurer d'abord que le personnel puisse être affecté à différentes tâches.



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

Points à
surveiller

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

EXEMPLE PRATIQUE 4

Dade-Design SA



Chez Dade Design, il y a presque autant de modèles de travail que de collaborateurs. Les quelque 20 collaborateurs représentent au total environ 8 emplois à plein temps. L'entreprise compte, outre les employés engagés à titre permanent (taux d'occupation de 80 % au maximum), des personnes à temps partiel et des indépendants. Concilier vie professionnelle et vie privée est le prolongement naturel du concept initial sur lequel se fonde l'activité : allier savoir-faire manuel et sens marqué de l'innovation. Tous les collaborateurs ont leur propre schéma de fonctionnement, beaucoup ont une vie de famille. Andy Keel, fondateur et directeur de l'entreprise : « Ce n'est qu'en instaurant plusieurs modèles de travail que je suis parvenu à m'attacher les services des grands professionnels dont la Suisse a besoin pour innover dans le domaine du béton ». En outre, la flexibilité du temps de travail permet de réagir aux fluctuations des commandes. Cette réalité exige parallèlement de repenser l'organisation du travail. « Chez nous, la transparence est totale : les collaborateurs peuvent tout voir. A cette condition seulement, l'équipe peut s'organiser et chacun peut assumer

Portrait :

fabrique de béton comptant une vingtaine de collaborateurs ; développe, produit et vend des éléments en béton haut de gamme uniques pour des cuisines, des salles de bain et d'autres domaines d'application.

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, télétravail, climat d'entreprise

Contact :

Andy Keel, Inhaber
Bafflerstrasse 37b
9450 Altstätten

tél.: 071 511 26 72
andy.keel@
dade-design.com
www.dade-design.com

la responsabilité qui est la sienne pour les étapes de travail le concernant. Un rassemblement debout a lieu le lundi et sert de point de repère. A cette occasion, le directeur, le chef d'atelier et toutes les personnes présentes planifient généralement le travail de la semaine suivante. La transmission des informations est assurée par des outils en ligne (gestion des affaires en cours et des commandes, relations avec la clientèle, saisie et décompte du temps de travail). Il n'y a pas d'échanges de courriels, la communication au quotidien passe par des groupes Whatsapp. La cohésion au sein du groupe est soutenue de manière ciblée par le biais d'événements organisés hors de l'entreprise. Certes, il n'y a pas de réglementation formelle en matière de formation continue. Toutefois, jusqu'à 20 % du temps de travail est consacré au développement individuel d'idées pas forcément rattachées à une commande concrète.

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. Ils comprennent cependant que l'entreprise fait face à des impératifs et qu'ils doivent être prêts à faire des compromis. Ils apprécient donc d'autant plus que l'entreprise fasse un 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.



Avantages

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.



Coûts

Le congé maternité obligatoire étant financé par les allocations pour perte de gain, il ne provoque en ce sens pas de surcoût pour l'entreprise. Un 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.

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 supplémen-

taires 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 13e 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. 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) et 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. Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 96



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 quelquefois 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 sont toutefois moindre, en règle générale, car l'interruption est rarement longue et le retour en emploi déjà convenu. Cependant, même dans ce cas, il est essentiel 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.

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.n.

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. 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.

Garder le contact

Pour maintenir les liens avec l'entreprise et pour faire en sorte que le retour à la vie active se fasse dans les meilleures conditions, il vaut la peine de proposer aux personnes qui sont en congé pour raisons de famille de les informer de ce qui se passe dans l'entreprise, surtout s'il y a des changements qui touchent à leur emploi. Il faut cependant convenir d'avance avec les parents sous quelle forme l'échange d'informations est souhaité et considéré comme

« S'agissant des femmes, l'objectif est qu'elles restent dans la vie active pendant que leurs enfants sont en bas âge. Je suis en principe ouverte aux différentes solutions qui peuvent s'offrir. Parmi les besoins que nous avons sur le plan de l'entreprise, il y en a toujours qui s'accordent avec ceux du personnel. »

Marlise Nef, r+n transporte SA, Herisau

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

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

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 certes fortement d'une branche à l'autre mais, d'une façon générale, le télétravail s'est imposé comme une mesure appréciée pour 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. De nombreuses tâches effectuées sur ordinateur portable ou smartphone permettent une grande mobilité.



Avantages

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

Les dépenses à consentir pour les postes de travail à domicile dépendent 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. Il est relativement facile d'assurer la sécurité des données sensibles de l'entreprise en cas d'accès en dehors du bureau grâce à l'usage de techniques de cryptage. 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.

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.

cf. Mémento :
Télétravail – critères
et modalités, Ins-
truments de travail,
p. 110



Points à surveiller

Quelle que soit la forme du télétravail, la confiance est une condition sine qua non, vu que le temps de travail est moins facile à contrôler. L'accent est donc mis sur le résultat du travail. Cette forme d'organisation 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. Il faut donc veiller, en cas de télétravail également, à ce que la garde des enfants soit assurée.

Éviter un éventuel relâchement des liens avec l'entreprise représente un autre défi. 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).



80%

En 2015, 80 % des mères de famille sont
professionnellement actives, contre 69 % en 2000.
Enquête suisse sur la population active ESPA 2015

Emmener du travail à domicile

Il est parfois judicieux de pouvoir rapporter spontanément du travail à domicile – non pas sur une base régulière, mais moyennant accord, 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.

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 portable, raccordement à l'internet, etc.). Dans l'idéal, ce poste de travail sera séparé physiquement du reste de l'habitation.

Télétravail en déplacement

Selon le domaine de tâches et la durée des trajets, il peut être utile d'exécuter certaines tâches (traitement des courriels, 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.

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 numériques 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.

«Aujourd'hui, les jeunes collaborateurs arrivent avec leurs propres attentes et leurs exigences. Si on ne veut pas les perdre, il faut s'adapter.»

Michael Hess, Wenger Hess & Partner SARL,
Gümligen

EXEMPLE PRATIQUE 5

Régie du Rhône SA



« En raison des salaires limités par des marges très faibles et du stress lié aux sollicitations imprévisibles des propriétaires et locataires, les métiers de l'immobilier, bien que passionnants, n'ont pas très bonne réputation », avoue Caroline Pinatel, co-directrice générale de la Régie du Rhône. « C'est pourquoi nous tenons à offrir des avantages compensatoires aux collaborateurs. » La direction cultive depuis toujours un esprit de famille et soigne le dialogue avec ses employés. Chacun est ici considéré comme le maillon d'une chaîne de qualité et la régie veille à fournir les conditions favorables à son épanouissement, que ce soit en termes de formation professionnelle, d'aménagement du temps de travail ou de loisirs.

Engagés le plus souvent à plein temps pour garantir une continuité dans les contacts avec les clients, les employés peuvent toutefois organiser leurs quarante heures de travail hebdomadaires de manière à prendre un demi-jour de congé par semaine. Un temps précieux gagné pour la vie de famille. Les heures de présence obligatoire ont en outre été réduites à une

Portrait :

régie immobilière disposant de deux succursales à Genève et Lausanne et d'une filiale à Crans-Montana, 169 employés

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, congé pour les parents, boîte à idées

Contact :

Caroline Pinatel,
co-directrice générale
Ch. des Olliquettes 10,
Postfach 170,
1213 Petit-Lancy 1

tél.: 058 219 03 10
caroline.pinatel@
regierhone.ch
www.regierhone.ch

fourchette située entre 9 h et 16 h 30. Une centrale téléphonique externe assure la permanence une demi-heure avant et après. Pour les hommes, la régie a prolongé le congé paternité à une semaine. Et pour les femmes, dont le congé maternité est de 16 semaines, elle assure un remplacement trois mois déjà avant la date prévue de l'accouchement afin d'éviter le stress.

Une boîte à idées a aussi été installée et un comité d'organisation composé de volontaires des divers départements est chargé d'étudier la faisabilité des propositions. Grâce au soutien logistique et parfois financier de la direction, plusieurs projets ont ainsi pu être concrétisés, dont la mise en place d'une billetterie avantageuse de groupe pour des activités de loisirs et un service de pressing au bureau. « Un gain de temps et d'argent supplémentaire pour les familles ! », se réjouit Caroline Pinatel.

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, toutes les personnes ayant charge de famille ne peuvent satisfaire entièrement leurs souhaits sur ce point. 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. Au cours de ces dernières années, beaucoup de progrès ont été réalisés en matière d'accueil extra-familial des enfants. L'offre de prise en charge répond de plus en plus à la demande. Il est cependant encore ardu de trouver une famille de jour ou une crèche, sans parler du prix. De nombreuses écoles n'ont pas encore 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.

« Les jeunes sont notre avenir. Nous faisons tout (ou presque) pour améliorer le quotidien des familles, qui bâtissent aujourd'hui ce dont demain sera fait. »

Daniela Leirer, Remo SA, Lustmühle.



Avantages

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.



Coûts

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.

**Mise en œuvre**

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 au mieux une certaine 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.

Adresses, cf. Service
et conseils, p. 111

**Points à
surveiller**

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

Accueil extra-familial régulier

Selon les conditions locales, l'entreprise qui veut s'engager dans ce domaine peut le faire à divers degrés.

- 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. Service
et conseils, p. 112

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, il ne peut pas être amené à la crèche parce qu'il est tombé malade pendant la nuit, un membre âgé de la famille a besoin d'aide à la maison après un séjour à l'hôpital, un rendez-vous important avec un client tombe précisément le jour où un collaborateur serait censé s'occuper de ses enfants, etc.

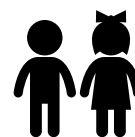
Dans de telles situations, il est utile que les collaborateurs/entreprises aient prévu des scénarios d'urgence. Il existe par exemple des institutions qui fournissent un service au pied levé en cas de maladie. La commune a peut-être elle-même une association de familles de jour, un service d'accueil extra-familial, une bourse de baby-sitters ou un service de soins qui peuvent dépanner. Certaines structures d'accueil offrent la possibilité de «réserver» des places pour les cas d'urgence.

Adresses, cf. Service
et conseils, p. 113

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.

Engagement en faveur d'infrastructures communales

Dans certaines communes/régions, 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, mieux encore, un soutien financier à des initiatives publiques ou privées.



50 600

Entre 2003 et 2016, la Confédération a soutenu la création de 50 600 places d'accueil extra-familial pour les enfants. L'offre de places a par conséquent doublé, selon les estimations.

Office fédéral des assurances sociales, 2016

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.



Les collaborateurs qui sentent que leur situation est reconnue 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».

Avantages



Favoriser la compatibilité travail-famille dans le quotidien de l'entreprise n'entraîne pas de conséquences financières.



Coûts

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.

Mise en œuvre



Quels que soient les efforts pour offrir aux collaborateurs de bonnes conditions pour concilier travail et famille, il ne faut pas oublier que les collaborateurs ayant charge de famille et l'entreprise doivent travailler ensemble à la conclusion d'un accord afin qu'il serve les intérêts des deux parties. Les ambitions professionnelles et les besoins de l'entreprise 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 de la part des deux parties.

Points à surveiller

Prendre en compte 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.

Prendre au sérieux les employés à temps partiel

Les pères ou mères travaillant à temps partiel sont parfois 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.

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 sur la durée car, en assumant un peu plus de responsabilité, ils comprennent aussi mieux les contraintes de l'entreprise.

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

« Même les hommes forts qui font fonctionner la bétonnière travaillent à temps partiel. Nous n'avons plus de bureaux physiques, tout le monde travaille en mode nomade. Car un grand principe nous guide : l'équipe, c'est le plus important ! Rien n'est caché à personne. Interne, externe : même combat. C'est la culture de la confiance ! »

Andy Keel, Dade-Design SA, Altstätten

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.

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.

« Attention, la boîte à idées représente à la fois une chance et un risque ! Les collaborateurs dont les idées n'ont pas été retenues peuvent se sentir frustrés. C'est pourquoi il s'est avéré utile de fonder un comité d'organisation, formé d'employés volontaires, qui filtre les diverses propositions avant de les suggérer à la direction et donne un retour d'information argumenté aux collaborateurs. »
Caroline Pinatel, co-directrice générale de la Régie du Rhône.



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

r+n transporte SA



« Une entreprise familiale est précisément une entreprise où le fait de donner et de recevoir revêt toute son importance », souligne Marlies Nef. La sensibilité à la conciliation entre travail et famille est également née du caractère familial de l'entreprise. Marlies Nef a repris l'entreprise avec son mari, lorsque le cadet de leurs quatre enfants est arrivé au monde. Sans travail à temps partiel (effectué la plupart du temps à partir de la maison, d'emblée avec l'accès au serveur) et sans horaires flexibles, elle n'aurait pas pu prendre les rênes de l'entreprise. Aujourd'hui, elle bénéficie elle-même encore de cette flexibilité, mais pour consacrer du temps à ses parents. Mais beaucoup de collaborateurs apprécient aussi de pouvoir trouver des arrangements leur permettant de répondre à leurs obligations familiales. Trois collaboratrices à temps partiel se partagent le service du bus scolaire. Plusieurs pères prennent parfois des jours de compensation lorsqu'un enfant est malade ou qu'un rendez-vous doit être pris avec un enseignant à l'école, par exemple. Les collaborateurs ayant des enfants ont la priorité en période de vacances scolaires. Pendant les vacances

Portrait :

entreprise familiale de transport et de logistique d'une trentaine de collaborateurs, dirigée par la troisième génération, qui transporte des marchandises (du local à l'international), dispose d'un entrepôt à rayonnages en hauteur et assure le service local du bus scolaire et le déneigement sur des sites d'entreprise.

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, télétravail, aide à l'accueil des enfants, climat d'entreprise

ou les après-midi de congé, il peut arriver qu'un collaborateur prenne son enfant au travail et l'installe sur le siège passager de son camion ou de celui d'un collègue. Une chauffeuse, actuellement enceinte, reviendra travailler à temps partiel au terme de son congé-maternité. Marlies Nef y voit un avantage : « Nous voulons garder les bons éléments. Il faut savoir que le marché du travail est asséché dans notre branche. Nous avons besoin de gens qui ont l'esprit d'initiative. » Elle juge bon, en outre, d'avoir aussi des femmes dans l'entreprise. « Elles améliorent le climat de travail, et les relations entre les uns et les autres sont différentes. » Tout cela ne serait pas possible sans une grande flexibilité et une grande polyvalence (y compris au sein des familles), tant au niveau des collaborateurs que de la direction. Cela paraît toutefois être une compétence exceptionnelle de l'entreprise, qui, dans le monde du transport, doit pouvoir prendre des dispositions à un horizon de quelques heures.

Contact:

Marlise Nef,
Geschäftsführerin
St.Gallerstrasse 65 B
9100 Herisau

tél.: 071 352 15 65
Fax: 071 352 19 50
m.nef@run-transporte.ch
www.run-transporte.ch

Développement du personnel



Avantages

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.

En promouvant le développement de son personnel, l'entreprise investit en outre dans son propre développement. Elle peut se servir du savoir nouvellement acquis par ses collaborateurs pour renforcer sa compétitivité grâce à de petites innovations.

« En tant qu'employeur, j'ai tout avantage à préserver les intérêts de mes collaborateurs. Mieux on y parvient, meilleures sont les relations de travail et la motivation du personnel. C'est essentiel pour que les relations avec la clientèle s'inscrivent dans un climat de convivialité. »

*Willi Nyffenegger, Seehotel Hallwill,
Beinwil am See*



Coûts

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. Il serait aussi envisageable de s'entendre sur des obligations de remboursement afin de prolonger le bénéfice de la formation.

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.

Participation

En matière de formation continue, les employés à temps partiel et ceux à plein temps devraient être traités de la même manière. Afin de maintenir le contact et d'optimiser le retour à la vie active, il est essentiel de proposer les cours aussi aux 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 ayant charge de famille sont justement très limitées. Dans une vision à long terme, il vaut la peine de développer les qualifications de tous ses collaborateurs.

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.

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 aux initiatives de parents travaillant dans l'entreprise (p.ex. en faveur de la création d'une structure d'accueil communale).
- 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.



22%

Un supérieur sur cinq travaille à temps partiel.
Enquête suisse sur la population active ESPA 2013.

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

Avantages

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

Coûts

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.

Mise en œuvre

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.

Points à surveiller

EXEMPLE PRATIQUE 7

Josias Gasser Baumaterialien SA



« Il est important pour moi de créer un climat positif et de procurer du plaisir au travail au sein de mon entreprise », souligne Josias F. Gasser, qui appartient à la seconde génération à la tête de cette enseigne familiale. Josias Gasser Baumaterialien AG était empreinte de ces valeurs et offrait des conditions de travail progressistes bien avant qu'elles ne soient dans l'air du temps. Or, avec le défi que constitue la pénurie de personnel qualifié, cet objectif a pris une nouvelle dimension il y a quelques années. La nouvelle responsable du personnel, Agnese Bronzini, a pris les choses en main avec l'aide du Bureau UND, spécialisé dans la conciliation entre travail et famille, afin de formaliser le concept. Elle est convaincue qu'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ne donne des résultats que si la démarche s'inscrit dans une vision globale. Un cinquième du personnel (dont cinq hommes) travaille aujourd'hui à temps partiel, à un taux compris entre 60 et 90 % pour une moitié et à un taux inférieur, pour l'autre. Chaque collaborateur a la possibilité, d'entente avec le service du personnel, d'aménager son horaire de travail

Portrait :

entreprise de matériaux de construction ayant ses propres centres de traitement et de découpe et possédant un centre spécialisé dans l'efficacité énergétique du bâtiment ; environ 120 collaborateurs

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congés pour les parents, télétravail, climat d'entreprise, développement du personnel

de manière flexible. Faisant preuve d'un esprit d'ouverture, Agnese Bronzini prône une procédure d'embauche loyale, une représentation équilibrée entre les sexes (également pour les cadres), le congé paternité à titre de prestation surobligatoire, la possibilité de prendre un congé non payé et un développement du personnel toujours plus systématiquement axé sur une meilleure conciliation entre travail et famille. « S'il faut certes que ces principes soient ancrés dans la charte de l'entreprise et dans son règlement interne, il est bien plus important que nos cadres et la responsable du personnel abordent les collaborateurs dans une démarche proactive, s'enquière de leurs besoins et recherchent des solutions individuelles. » L'entreprise Josias Gasser Baumaterialien AG a pris conscience que les besoins de ses employés évoluent au cours des différentes étapes de la vie (période de la formation, création de la famille, retraite anticipée, etc.). Au diable les solutions figées ! Il s'agit de trouver des réponses adaptées en fonction de ces périodes. Les limites et les conditions des aménagements du temps de travail doivent être discutées et négociées au cas par cas dans un esprit d'ouverture (p. ex. possibilité de joindre, en dehors des heures de travail, un collaborateur travaillant à 80 %). Cela permet à l'entreprise de fonctionner et d'instaurer un sentiment d'équité sur le lieu de travail. Josias F. Gasser est convaincu de l'utilité de la démarche, du point de vue social (travail réparti sur un nombre plus élevé de personnes), mais aussi sur le plan de la satisfaction, de la productivité, de l'efficacité ou de la créativité au sein de l'entreprise. En témoigne la réalité des faits, à commencer par la diminution de plus de 20 % des absences.

Contact:

Agnese Bronzini,
Personalleiterin
Haldensteinstrasse 44
Postfach 300
7001 Chur

tél.: 081 354 11 42
Fax: 081 354 11 69
Agnese.Bronzini@gasser.ch
www.gasserbaumaterialien.ch

03

OUI, MAIS ...

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. [Page suivante →](#)

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 66 | Heures d'ouverture et de service fixes | 82 | Fluctuation du volume de travail, pression des délais |
| 70 | Exploitation de machines ou d'infrastructures coûteuses | 85 | Changements imprévus |
| 74 | Travail le week-end, de nuit et par roulement | 86 | L'entreprise est trop petite! |
| 78 | Coopération étroite des collaborateurs entre eux | 87 | Impossible dans notre branche! |
| 80 | Suppléances difficiles | 89 | Pas de besoin chez nous |



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. [← Retour](#)

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. Flexibilité du temps de travail, p. 19

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. Travail à temps partiel, p. 28

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. Aménagement de l'organisation du travail, p. 35

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

Ginsana SA (Gruppo Soho Flordis International)



Ginsana SA, entreprise du secteur pharmaceutique, est depuis plus de 70 ans un employeur très prisé de la région. Elle nous est présentée par Claudia Vascon, responsable des ressources humaines. Celle-ci, arrivée un peu par hasard il y a quelques années, a tout de suite été impressionnée par la philosophie de l'entreprise. «J'ai été frappée par l'atmosphère et par l'attention prêtée aux besoins des employés», confie-t-elle.

La conciliation entre travail et vie de famille est un thème cher à Ginsana SA, mais aussi une valeur fondamentale pour cette entreprise et le groupe auquel elle appartient. Sur demande, les employés des divisions administratives et scientifiques ont la possibilité de travailler à temps partiel ou en partie à domicile en fonction de leurs exigences familiales. Pour les collaborateurs des divisions opérationnelles, production et conditionnement, l'entreprise s'attache à offrir les meilleures conditions possibles en organisant des roulements personnalisés. Les horaires de travail du personnel des bureaux sont entièrement flexibles. Les jeunes mères ont droit à un congé maternité rémunéré plus long que celui prévu par la loi et peuvent géné-

Portrait:

entreprise pharmaceutique active depuis plus de 70 ans, 190 employés, dont plus de 110 dans le département opérationnel et 80 dans les services (finances, achats, informatique, marketing et vente, sciences, ressources humaines, service juridique et fonctions corporate).

Mesures prises:

horaire flexible, travail à temps partiel, télétravail, roulements, aménagement de l'organisation du travail.

ralement le prolonger en demandant un congé non payé. En outre, l'adoption donne droit aux mêmes conditions que la maternité.

Les divisions administratives et scientifiques n'ont pas de période de fermeture fixe. Le calendrier des vacances est établi en donnant la priorité aux collaborateurs ayant des enfants en âge scolaire. Les divisions de la production, en revanche, ferment obligatoirement la deuxième et la troisième semaine du mois d'août, tout en traitant les besoins spécifiques des collaborateurs au cas par cas.

Ginsana est une entreprise attentive à la dimension humaine, privilégiant le dialogue avec les collaborateurs et attachée aux mesures garantissant l'égalité des chances pour tous.

Par ses mots, Claudia Vascon montre que des collaborateurs satisfaits sont plus motivés et travaillent mieux, ce qui fait certainement la différence dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Contact:

Claudia Vascon,
Head of Human
Resources
Via Mulini,
6934 Bioggio

tél. 091 610 31 11
Fax: 091 610 32 09
Vascon@ginsana.ch
www.sfihealth.com

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. Job-sharing, p. 31

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.

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.

cf. Flexibilité du
temps de travail, p. 19

EXEMPLE PRATIQUE 9

CERT ingénierie SA



Depuis 2008, date de son entrée en fonction à la tête de CERT ingénierie sa, Claude R. Dubuis a mis en place une vaste palette de mesures favorisant l'épanouissement personnel et familial de ses employés. Sa motivation ? « Le bien-être ! », lance cet ancien dirigeant sportif, avouant préférer « travailler avec des gens motivés qui arrivent en sifflotant au bureau ! ». L'avantage se traduit aussi en chiffres avec des taux annuels de rotation inférieur à 10% et d'absentéisme de quelque 2%.

Un tiers des 31 collaborateurs, soit 7 hommes et 3 femmes, travaillent ainsi à temps partiel. L'entreprise offre en outre cinq semaines de vacances par an (six semaines dès 45 ans), ainsi que la semaine de 40 heures et l'horaire mobile annualisé, avec des heures de présence obligatoires de 9h00 à 11h30 et de 14h00 à 16h30 seulement. Une seule personne est chargée d'assurer la permanence téléphonique et cela se discute à l'amiable. « Pour les séances de chantier, il faut juste s'organiser assez tôt afin de garantir la présence de chacun », souligne Claude R. Dubuis qui avoue en souriant les placer de préférence

Portrait :

bureau d'ingénieurs
en génie civil, 31
employés

Mesures prises :

flexibilité du temps
de travail, travail à
temps partiel, plan de
prévoyance, congé
pour les parents

Contact :

Claude R. Dubuis,
Inhaber
Av. Ritz 35, 1950 Sion

tél.: 027 566 91 91
cr.dubuis@cert.ch
www.cert.ch

à 10h30 ou à 15h30 de manière à ce qu'elles ne s'éternisent pas. Les heures supplémentaires sont tout simplement interdites, le patron veille au respect de cette règle et exige si nécessaire une rapide remise en conformité par une compensation en temps libre. Pour un semestre, les statistiques affichent ainsi une moyenne extrêmement faible d'une heure supplémentaire par personne.

CERT offre aussi une semaine de congé paternité. Enfin, elle favorise la formation continue et garantit la transparence des salaires situés au sommet des standards de la branche.

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.

cf. Aménagement
de l'organisation du
travail, p. 35

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. Flexibilité du
temps de travail, p. 19

EXEMPLE PRATIQUE 10

Seehotel Hallwill



Le principal défi pour un établissement d'hôtellerie-restauration comme le Seehotel à Hallwill réside dans les grandes fluctuations de la demande liées aux saisons et aux conditions météorologiques. « Nous avons beaucoup d'attentes vis-à-vis du personnel en termes de souplesse. Mais cette souplesse ne peut être unilatérale », explique Willi Nyffenegger, le directeur de l'établissement. Aujourd'hui, 19 collaborateurs (7 hommes et 12 femmes) travaillent à plein temps et 17 autres (3 hommes et 14 femmes), à temps partiel, avec des taux d'occupation d'au moins 40 % ; seuls quelques collaborateurs sont, à leur demande, rémunérés selon un tarif horaire. Les plans de travail sont établis deux semaines à l'avance, sur la base d'un scénario de beau temps. S'il faut moins de personnel que prévu, il y a discussion avec certains collaborateurs. Willi Nyffenegger souligne l'importance de garder une entreprise à taille humaine, qui lui permet de nouer un lien personnel avec chacun de ses employés. « Les collaborateurs ne peuvent donner d'eux-mêmes au client que si leur employeur les traite de la même manière ». Employeur et employés établissent ensemble qui,

Portrait :

restaurant et hôtel occupant jusqu'à 35 collaborateurs en haute saison, qui propose, outre la restauration au bord du lac, un service traiteur, des banquets et quelques chambres. Deux entités sont affiliées : un centre de séminaire et un bistrot.

Mesures prises :

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, climat d'entreprise

contrairement au programme, ne viendra pas travailler. Les critères qui interviennent alors sont les besoins exprimés par les employés et le solde horaire des uns et des autres, tout en veillant à ne pas toujours imposer la mesure aux mêmes personnes. Les époux Nyffenegger tiennent leur établissement depuis plus de 20 ans et ont mis en place le « système » actuel par petites étapes. « Nous sommes une sorte de laboratoire expérimental pour notre propriétaire », estime Willi Nyffenegger. à chaque problème qui surgit, une nouvelle solution est trouvée, ce qui a permis d'élargir en permanence la marge de manœuvre en matière d'organisation. Le Seehotel a par exemple noué un partenariat avec des établissements présentant un profil de clientèle complémentaire, à savoir un centre de séminaire et un bistrot. Entretemps, cette coopération s'est bien instaurée, de sorte que ces établissements fonctionnent comme des filiales, et une partie du personnel peut, selon les besoins, être employée à plusieurs endroits.

Contact:

Willi Nyffenegger,
Geschäftsführer
Seestrasse 79
5712 Beinwil am See

tél.: 062 765 80 30
Fax: 062 765 80 40
wn@seehotel-hallwil.ch
www.seehotel-hallwil.ch

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 tous ne doivent pas être présents en même temps.

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.

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

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.

cf. Télétravail, p. 45

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.

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 plusieurs personnes. Il faut examiner de près quelles tâches peuvent être déléguées et comment, et quelles connaissances peuvent être transmises à d'autres personnes.

cf. Aménagement
de l'organisation du
travail, p. 35

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. Télétravail, p. 45

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 être effectuée ensemble? Comment l'obligation de suppléance est-elle réglée?

cf. Job-sharing, p. 31

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.

Fluctuation du volume de travail, pression des délais

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.

cf. Flexibilité du
temps de travail, p. 19

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.

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.

EXEMPLE PRATIQUE 11

Beer Holzbau SA



L'entreprise Beer Holzbau SA propose différentes solutions pour mieux concilier travail et vie familiale. Mario Jost, membre de la direction, a conscience des besoins, mais il sait aussi ce que ces mesures représentent au quotidien pour l'entreprise: «Pour les chefs de projet et ceux qui travaillent sur les chantiers, le temps partiel demeure un défi». Elisabeth Beer, épouse du directeur et responsable du personnel, souligne toutefois l'ouverture de l'entreprise aux solutions flexibles: «Nous devons être ouverts au changement. En fait, nous sommes constamment en train de nous réorganiser. Le besoin de flexibilité a tout simplement augmenté dans notre société.» Ainsi, certains collaborateurs travaillent à temps partiel (entre 40 et 80 %), avec des jours de présence fixes. Il existe également des temps partiels «à l'année», avec des horaires de travail hebdomadaires normaux, mais plus de semaines de vacances. Dans un cas (collaborateur travaillant dans la vente), le télétravail est possible. Par ailleurs, tant que l'organisation de l'équipe le permet, une certaine flexibilité est de mise pour l'horaire journalier en fonction des besoins particuliers. L'entreprise recherche

Portrait:

entreprise de constructions en bois active dans la construction, la modernisation et la rénovation, et en tant qu'entreprise générale. Environ 60 collaborateurs (apprentis, ouvriers sur bois, charpentiers, contre-maîtres, techniciens, chefs de chantier et personnel administratif) investissent leur savoir-faire dans la construction en bois à haute performance énergétique, les systèmes de construction en bois et le conseil.

Mesures prises:

flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, télétravail, climat d'entreprise

une solution au cas par cas. Dans le domaine de la charpenterie, un arrangement peut impliquer davantage de travail en atelier ou de petits projets au lieu de faire partie d'une équipe sur un chantier. Pour Mario Jost, il s'agit de trouver un équilibre: «Nous sommes rompus à la flexibilité. Il faut constamment se réorganiser en fonction des absences pour cause de maladie, de vacances ou de formation, notamment dans les équipes de chantier. Les souhaits des collaborateurs sont généralement exaucés, mais nous ne pouvons pas dire oui à tout. Les clients veulent en principe un interlocuteur unique et le moins de changements possible dans leur projet, ce qui est parfois difficile avec les temps partiels.» Pour nous, la recherche d'un compromis pour concilier travail et famille vise avant tout à fidéliser les bons collaborateurs et à maintenir leur motivation et leur performance à un niveau élevé. Jusqu'à présent, la question s'est principalement posée pour les collaborateurs qui travaillent déjà depuis un certain temps dans l'entreprise.

Contact:

BEER HOLZBAU AG
Obere Zollgasse 76
3072 Ostermundigen

tél.: 031 930 10 50
Fax: 031 934 22 86
elisabeth.beer@
beer-holzbau.ch
www.beer-holzbau.ch

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

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. Travail à temps partiel, p. 28

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.

cf. Aménagement de l'organisation du travail, p. 35

L'entreprise est trop petite!

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. Climat d'entreprise, p. 53

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.

Impossible dans notre branche!

On trouve toujours une approche

Certaines branches – en particulier celles qui, par tradition, n’occupent presque que des hommes – ne connaissaient jadis pratiquement pas de règles favorisant les personnes ayant charge de famille, car cette situation avait peu à voir avec la réalité du travail. Ces branches ont elles aussi évolué et, compte tenu de la pénurie de personnel qualifié, se sont fixé pour objectif de promouvoir la conciliation du travail et de la famille. Il est juste de relever que les conditions générales de cette conciliation 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.

Impossible dans notre branche!

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. Climat d'entreprise, p. 53

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, en particulier les (futurs) pères, craignent 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.

cf. Développement
du personnel, p. 59

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. L'entreprise a donc meilleur temps d'aborder les besoins de ses collaborateurs avant que ces derniers, sans discussion préalable, ne cherchent un poste mieux adapté à leurs besoins.

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. L'évolution de la société montre qu'une part croissante des jeunes couples ne rêve pas d'un partage traditionnel des rôles et que la question de la conciliation entre travail et famille se posera donc pour eux. Or ce constat sera encore plus perceptible sur le marché de l'emploi. Les entreprises qui ne se soucient pas suffisamment tôt de la question risquent d'avoir progressivement plus de difficulté à trouver du personnel qualifié, voire à le garder.

04

SUPPORT

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! [Page suivante →](#)

92 Mise en œuvre concrète: les questions clés

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

99 Instruments de travail

111 Services et conseils

114 Liens

117 Bibliographie

120 Impressum



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. [← Retour](#)

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

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

Etat des lieux

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

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

Définition de l'objectif

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.).

3

Recherchez maintenant les solutions pour réaliser vos objectifs.

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.

4

Evaluer maintenant les solutions proposées et prendre une décision.

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

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

Mise en œuvre

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.

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.

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. L'employeur est tenu de prendre toutes les mesures et dispositions nécessaires afin de protéger la santé des femmes enceintes et des mères qui allaitent ainsi que de leur enfant. Dans les entreprises dont l'activité suppose des travaux dangereux ou pénibles, l'employeur est tenu de fournir des informations détaillées à ses collaboratrices sur les dangers qui les menacent et les mesures qu'elles peuvent prendre pour se protéger. La loi sur le travail prévoit que le temps consacré à l'allaitement soit rémunéré (OLT 1, art. 60, al. 2). Vous trouverez de plus amples informations sur le sujet dans les brochures suivantes:

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

www.admin.ch
> Droit fédéral >
Recueil systématique
> 822.11

www.seco.admin.ch > Services et publications > Publications > Travail > Conditions de travail > Brochures et dépliants > Maternité - Protection des travailleuses

www.infomutterschaft.ch/?lang=fr

Congé maternité

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

Depuis le 1er 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 196 francs par jour. Les réglementations plus généreuses découlant des conventions collectives de travail (CCT) sont réservées.

www.admin.ch
> Droit fédéral >
Recueil systématique
> 834.1

www.ofas.admin.ch
> Pratique > PME / entreprises > Guide PME ou www.ahv-iv.ch > Assurances sociales > APG-AMat

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.

www.admin.ch
> Droit fédéral >
Recueil systématique
> 822.11

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

Les travailleurs ayant des enfants de moins de 15 ans ou des proches exigeant des soins ne peuvent faire du travail supplémentaire qu'avec leur consentement (art. 36, al. 2, LTr).

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

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.

www.ofas.admin.ch
> Guide PME

- 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 (Fr. 21150.-) en fonction du taux d'occupation. Il en va de même pour la déduction de coordination (Fr. 24675.-). 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.109

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.

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 100
---	----------

Guide du temps partiel	page 101
------------------------	----------

Contrat type pour les postes en job-sharing	page 108
---	----------

Check-list des congés non payés	page 109
---------------------------------	----------

Mémento: Télétravail – critères et modalités	page 110
--	----------

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 demi-di: 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

Formulaire n° 2

(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

Formulaire n° 3

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

Catalogue des critères

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"/> 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"/> La personnalité de la ou du titulaire est déterminante pour la bonne exécution des tâches.	<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"/> Les titulaires de postes d'un niveau comparable et dont les tâches sont similaires sont prêts à la coopération. <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"/> Au prix d'un travail de sensibilisation approprié, il est possible de compter sur le soutien de ces entités externes en cas de job-sharing.		<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 simplification du déroulement du travail permettrait d'économiser du temps.
	<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"/> 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"/> Une solution transitoire (départ à la retraite, succession, etc.) est possible. <input type="checkbox"/> Les domaines d'activité se recoupent beaucoup.	<input type="checkbox"/> Le champ d'activité du poste couvre plusieurs domaines clairement définis, comprenant chacun leur clientèle et leurs relations externes propres. <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 peu.
Domaine d'activité et profil de poste	<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 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"/> 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.
	<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"/> D'autres solutions existent et peuvent être mises facilement à contribution.	<input type="checkbox"/> Les tâches de direction sont maintenues dans le poste à pourvoir. <input type="checkbox"/> Les tâches de direction peuvent être déléguées en même temps que le volume de travail détaché.
Compétences de décision	<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).		
	<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"/> D'autres solutions existent et peuvent être mises facilement à contribution.	<input type="checkbox"/> Des locaux supplémentaires ne sont pas nécessaires.
Fonctions dirigeantes				
Présence				
Infrastructures				
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.	Mettre au concours le poste sous forme de poste à temps partiel.

Contrat type pour les postes en job-sharing

Modèle

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

- 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.
- En cas d'absence prolongée ou commune, les responsables du service juridique sont suppléés 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 :

Annexe **9**

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 : <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 : <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 13e 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

Services et conseils

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette section signale des offres intéressantes pour les PME qui souhaitent concilier travail et famille.

Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen www.und-online.ch

Conciliation travail-famille dans l'entreprise

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

Powermanagement GmbH, www.powermanagement.ch

L'agence Powermanagement GmbH offre des ateliers et des coachings concernant l'équilibre vie professionnelle-vie privée (work-life balance) dans l'entreprise.

Contact:

Powermanagement GmbH, Chamerstrasse 172, 6300 Zoug, tél. 041 740 68 28, info@powermanagement.ch

büro a&o, www.bueroaundo.ch

Organisation du travail

Bureau de recherche en psychologie du travail et de conseil 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 85, kontakt@bueroaundo.ch

JKK Consulting, www.jkk.ch

Job-sharing pour les cadres

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. 118

Contact:

Bahnhofstrasse 16, 5600 Lenzburg, tél. 062 558 87 30, contact@jkk.ch

Go-for-Jobsharing, www.go-for-jobsharing.ch

Plate-forme d'informations pour les entreprises, les responsables du personnel et les employés

Temps partiel**Portail dédié aux emplois à temps partiel, www.teilzeitkarriere.com**

Informations, séminaires et conseils sur le thème du temps partiel destinés aux entreprises

Profawo, www.profawo.ch/fr/**Accueil régulier
pour enfants**

Association privée, Profawo 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. Profawo gère aussi ses propres crèches, avec possibilité de réserver des places.

Contact:

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

Bâle: profawo Bâle, Weisse Gasse 15, 4001 Bâle, tél. 061 261 45 61,
basel@profawo.ch

Berne: profawo Berne, Christoffelgasse 7, C.P., 3001 Berne,
tél. 031 311 74 09, bern@profawo.ch

Genève: profawo Suisse romande 2, Rond-Point de Plainpalais,
1205 Genève, tél. 022 321 02 78, sr@profawo.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:

Siège de Winterthour: thkt familienservice GmbH
Ackeretstrasse 6, 8400 Winterthour
Assistance: 052 224 08 88
Daycare Admin: 052 224 08 95
Standard: 052 224 08 89

Site de Bâle: thkt familienservice GmbH
Clarastrasse 7, 4058 Bâle
Tél. 052 224 08 89

Site de Bienne: thkt familienservice GmbH
Murtenstrasse 7, 2502 Bienne
Tél. 052 224 08 89

Site de Lausanne: servicefamille by Halex Sàrl
Rte de Bottens 3, 1053 Cugy
Tél. 021 653 77 57

ARCE (Association romande de conseils aux entreprises sur la garde d'enfants), 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, 15 rue des Savoises, C.P. 5732, 1211 Genève 11, tél. 022 781 81 10, info@crechesentreprises.org

Sections cantonales de la Croix-Rouge suisse, babysitter.redcross.ch/fr

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 les offres régionales, s'adresser aux sections cantonales ou au secrétariat national, ou consulter le site internet.

Mom2mom, [www.mom2mom.ch /francais/](http://www.mom2mom.ch/francais/)

Mom2mom est une agence privée de garde d'enfants qui propose des nounous dans toute la Suisse. Elle propose même des nounous pour les cas d'urgence, une prestation qui ne peut être demandée que sur son site web.

De nombreuses caisses-maladie offrent désormais des assurances complémentaires et, dans ce cadre, organisent et souvent même financent la prise en charge des enfants malades par une personne soignante. Les parents peuvent s'informer à ce sujet directement auprès de leur prestataire.

**Accueil pour
enfants en cas
d'urgence**

**Assurances
complémentaires**

Liens

L'internet fourmille d'informations et d'offres intéressantes pour les PME. La sélection ci-dessous se limite à des sites suisses particulièrement intéressants.

www.personnelqualifie-suisse.ch/fr/travail-et-famille/

Dans le cadre de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, la Confédération, les cantons et plusieurs partenaires sociaux ont lancé, en mai 2016, la plate-forme d'informations riche et variée «Personnel qualifié suisse». Leurs efforts communs pour améliorer la conciliation du travail et de la famille y sont présentés.

Conciliation travail-famille dans l'entreprise

www.jobetfamille.ch

Cette plate-forme de Pro Juventute 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 sur le monde du travail:

www.jobetfamille.ch > entreprises

www.mamagenda.ch

Cette plate-forme offre des pistes de réponse aux questions des employeurs et des employés touchant à l'organisation d'une grossesse sur le lieu de 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.

www.plusplus.ch

Le réseau plusplus.ch regroupe seize 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:

www.profamilia.ch
www.kinderbetreuung-schweiz.ch
[www.bildung-betreuung.ch /fr.html](http://www.bildung-betreuung.ch/fr.html)
www.kibesuisse.ch/fr/
www.spielgruppe.ch

Portails régionaux:

www.familienservice.ch/fr/daycare.html
www.familienplattform-ostschweiz.ch
www.kissnordwestschweiz.ch
www.worklife-zug.ch
www.lafamily.ch

«work & care» fait référence au fait de concilier l'exercice d'une activité professionnelle et un travail privé de dispense de soins sous la forme d'un soutien à des proches malades, handicapés ou très âgés.
www.careum.ch/workandcare

work & care

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

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.

Droit du travail

Accès à la rubrique spécifique Protection des travailleurs:

www.seco.admin.ch > Services et publications > Publications > Travail
> Conditions de travail > Aide-mémoires et listes de contrôle

Guide PME, Accès: www.ofas.admin.ch/kmu/index.html?lang=fr**Assurances
sociales**

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).

Accès aux prescriptions concernant l'allocation de maternité:**Maternité**

www.ahv-iv.ch/fr/ > Assurances sociales > 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 > Services et publications > Publications > Travail > Conditions de travail > Brochures et dépliants > Maternité – Protection des travailleuses

Accès aux informations concernant les allocations familiales:**Allocations
familiales**

www.ahv-iv.ch/fr/ > Allocations familiales > AF

Bibliographie

Bertelsmann Stiftung (éd.): Lebenswerte Arbeitswelten: das Personalkonzept «work-life-competence». Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2011.

La fondation allemande Bertelsmann, en collaboration avec le Ministère fédéral de la famille, a développé un concept à l'élaboration duquel 52 personnes issues de 29 entreprises ont participé. Cette publication définit ce concept et donne des exemples de «work-life-balance» et des outils aux entreprises pour qu'elles puissent évaluer leurs propres compétences en la matière.

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

www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/service/downloads.html

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.

Botsch, Elisabeth, Lindecke, Christiane et Wagner, Alexandra. Familienfreundlicher Betrieb: Einführung, Akzeptanz und Nutzung von familienfreundlichen Massnahmen. Eine empirische Untersuchung Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung, 2007

Cette analyse systématique d'études de cas montre comment les entreprises mettent en place des mesures adaptées à leur situation dans le cadre de la conciliation du travail et de la famille. Elle souligne en outre le rôle de l'intégration.

www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_193.pdf

Grote, Gudela et Staffelbach, Bruno (éd.): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung, 2010.

Quels sont les employés qui bénéficient des conditions de travail souples et favorables à la famille offertes par les entreprises? À quel point les besoins de chacun des employés sont-ils satisfaits? Quelle influence de telles conditions ont-elles sur le recrutement et le comportement des employés? La cinquième édition du baromètre suisse des relations humaines propose une approche générale inédite des interactions et de leurs effets dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle présente en outre plusieurs mesures pertinentes qui influent sur le recrutement et le comportement des employés.

Mohe, M., Dorniok, D. S. D. et Kaiser, S. (2010): Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. Zeitschrift für Management, vol. 5, n° 2, pp. 105-139.

Cette étude scientifique donne un aperçu des effets tangibles de la conciliation entre travail et famille sur les entreprises.

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

[www.zhaw.ch/
storage/psychologie/
upload/ueber-uns/
medien/medien-
spiegel_2015/KMU-
Magazin_04.2015_
Work_Life_Balance.
pdf](http://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/ueber-uns/medien/medien-spiegel_2015/KMU-Magazin_04.2015_Work_Life_Balance.pdf)

Streuli, E. et Angst, T. (2015). Work Life Balance: Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. KMU-Magazin, n°4/2015, pp. 65-68.

Cet article offre une vue d'ensemble concise et pertinente des connaissances actuelles en matière de conciliation du travail, de la famille et du temps libre.

Krone-Germann, Irenka et De Chambrier, Anne: Jobsharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Praktischer Ratgeber. 2015

Ce guide, conçu dans le cadre du projet «go-for-jobsharing», donne des informations sur les avantages, les risques, les aspects contractuels et les détails pratiques d'une postulation à deux et explique le principe du «win-win». Il présente également les conditions essentielles à la réussite du job-sharing dans la pratique.

Job-sharing

[www.go-for-job-
sharing.ch/fr/
publications.html](http://www.go-for-job-sharing.ch/fr/publications.html)

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

Bürgisser, Margret: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer. Herausforderungen, Probleme, Lösungsansätze. hep-Verlag, Berne, 2011

**Maternité/
Parentalité**

Cette œuvre présente les facteurs qui influent sur la conciliation du travail et de la famille aux niveaux de l'individu, du partenariat, de l'entreprise et de la société.

Travail.Suisse: inforMaternité, Berne 2012

Cette brochure et le manuel qui l'accompagne renseignent sur tous les droits, devoirs et règlements importants concernant la grossesse, l'accouchement et la maternité.

www.infomutterschaft.ch/?lang=fr

Impressum

2^e édition 2016

© 2016 Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne

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

Direction de projet: Dragan Ilić (2e édition), Anne Küng Gugler / Martina Schläpfer (1^{re} édition), secteur Analyse du marché du travail et politique sociale (DPAS)

Rédaction: Michael Weber, büro a&o, Berne
Heidi Stutz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, Berne
Daniel Huber, Fachstelle UND, Zurich
Dragan Ilić, Ursina Jud, Martina Schläpfer, Anne Küng Gugler, DPAS

Version française: Service linguistique francophone du SG-DEFR, Berne

Graphisme: SECO, Ressort Publikationen

Photo: Michael Weber, büro a&o, Berne, Texner SA, Régie du Rhône, Ginsana SA, CERT ingénieurs SA

Images de symboles: Shutterstock

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: A télécharger sous www.seco.admin.ch/manuel-pme