

6.

Convergences : management et gouvernance

L'entreprise est un des acteurs-clés des "jeux à plusieurs" dont il a été question dans ce qui précède. Elle l'est bien sûr au titre de sa participation aux nouveaux processus de gouvernance dont elle est un des partenaires, en particulier au plan local. Elle est aussi concernée plus directement, à différents titres, notamment en tant qu'**employeur** ou en tant que **contributeur** au financement et à la mise en œuvre de la politique familiale. Elle peut aussi l'être en tant que **producteur**, particulièrement dans notre société postindustrielle où les services tiennent une place de premier plan.

Autrement dit : les exigences de la gouvernance sont à prendre en compte dans le management des entreprises, et réciproquement celui-ci impose à celle-là ses contraintes de rigueur.

● Mamy-boom, baby-krach et autres tournants

Alors que commencent à se préciser certaines difficultés que vont rencontrer les employeurs pour recruter, en liaison notamment avec les évolutions démographiques ou avec les obligations légales en matière de quotas d'emplois féminins, les entreprises pourraient utilement méditer quelques enseignements de ce qui précède. Ainsi, selon la synthèse DARES-CREDOC déjà citée²⁹, la moitié des femmes ayant cessé de travailler déclarent qu'elles auraient **souhaité continuer**. Les changements qui auraient pu infléchir leur décision portent d'abord sur les **conditions d'exercice de leur emploi** (57 %) et sur les **modes de garde** (45 %), alors qu'un changement dans l'organisation familiale arrive loin derrière (26 %).

Parmi les changements dans le travail, les femmes qui auraient préféré continuer à travailler citent en premier **les horaires et le temps** : des horaires différents (31 %), un passage à temps partiel (22 %), un aménagement du temps de travail (21 %). Le lieu de travail ou le poste lui-même ne viennent que bien après : 13 % parlent d'un emploi plus près de chez elles, 9 % d'un changement de travail et 5 % d'un changement de poste.

Et les auteurs de conclure que, sur fond d'un ensemble de valeurs relatif au bien-être de l'enfant qui peut être différent selon les individus, "**le 'choix' des femmes qui s'arrêtent de travailler est réalisé 'sous contraintes'**", ce dernier terme devant s'entendre largement : les arbitrages des femmes interrogées se sont, en effet, opérés dans un contexte donné, constitué de l'offre de garde (existence de dispositifs, adéquation aux souhaits), des conditions de travail antérieures (maîtrise de l'organisation du temps de travail), de la situation du conjoint, et du système d'incitations au retrait d'activité (possibilité ou non de bénéficier de l'allocation parentale d'éducation, APE)".

²⁹ Pourquoi certaines femmes s'arrêtent-elles de travailler à la naissance d'un enfant ?, Premières Synthèses N° 29-2, juillet 2003

Soulignons au passage les **effets pervers** que peuvent avoir de tels dispositifs d'incitation au retrait, de type APE (que d'ailleurs la Dares qualifie ici de "contrainte"). Dans une vision comptable des choses, il est en effet beaucoup plus "rentable" de verser une allocation de ce type que de répondre au besoin de garde, même si c'est peu satisfaisant, comme toute action qui s'attaque aux effets d'un problème plutôt qu'au problème lui-même. Même en conservant cette optique comptable, mais dans une vision plus large et plus profonde, il faudrait prendre en compte les divers coûts qu'une telle **rupture de la dynamique professionnelle** représente pour la personne aussi bien que pour l'entreprise et la société - sans oublier que souvent, cette rupture est d'autant plus préjudiciable que l'emploi est plus qualifié, car il est plus difficile à reprendre après interruption.

Plus généralement, le groupe de travail *Famille et entreprises*³⁰ de la Conférence de la Famille 2003 a préconisé **une politique de la famille pour la compétitivité et l'attractivité des entreprises**. "Il n'est pas illégitime que les entreprises soient des acteurs à part entière de la politique familiale. Mais jusqu'où doit aller concrètement la responsabilité de l'entreprise ? L'entreprise ne peut s'affranchir des contraintes que toute activité professionnelle engendre sur la vie de ses salariés, au seul motif qu'il ne faut pas confondre vie privée et vie professionnelle. Il ne s'agit pas pour autant de lui imposer de nouvelles contraintes financières ou juridiques. L'un des défis à relever est d'amener les entreprises à **tenir compte davantage de la responsabilité familiale de leurs salariés** et à considérer qu'il s'agit pour elles d'un investissement utile".

Selon le groupe de travail, le vrai gage de succès "c'est **qu'une meilleure articulation des temps de la vie puisse profiter aussi bien aux employés qu'aux employeurs**... Les entreprises ont en effet **un intérêt évident** à s'intéresser à la prise en charge des enfants de leurs salariés pendant leurs périodes de travail :

- C'est la **diminution des arrêts** maladie, de la fatigue, de l'anxiété **et des tensions** de toutes sortes. Des salariés moins stressés sont des salariés potentiellement plus productifs.
- C'est aussi un facteur de **fidélisation** des salariés. L'augmentation de l'**attractivité** de l'entreprise peut participer d'une véritable politique de **marketing social**. Dans les pays anglo-saxons, cela correspond à la notion de *family friendly company* qui permet de valoriser l'image de l'entreprise. On touche là au modèle de l'entreprise citoyenne consciente de sa **responsabilité sociale**.

(...) les entreprises pourraient être gagnantes à proposer un temps de travail véritablement choisi. (...) Les familles profiteraient d'une **meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle**. Les actions menées par les entreprises permettraient aux salariés ayant des charges de familles d'avoir une vie familiale plus harmonieuse, tout en poursuivant une carrière professionnelle durable et sans heurts. Les parents, et notamment les femmes pourraient envisager d'exercer une activité professionnelle, sans que celle-ci n'interfère sur la maternité ou l'éducation des enfants.

(...) Une prise en compte accrue de la dimension familiale par les entreprises serait incontestablement un **gage de dynamisme supplémentaire pour notre économie**. En finançant des actions en faveur des familles, les entreprises mettraient toutes les chances de leurs côtés pour avoir des salariés épanouis et moins stressés dans leur travail, avec à la clé davantage d'efficacité et de productivité.

³⁰ Présidé par Martine Clément, cf. http://www.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=034000089&brp_file=0000.pdf

Familles et entreprises

Le groupe de travail propose un plan d'action autour de 18 mesures qui pourraient être mises en oeuvre par les entreprises. Ces mesures ne sont pas exhaustives et sont d'importance variable... Cinq d'entre elles ont particulièrement retenu l'attention :

1. Soutenir les entreprises qui cherchent à intégrer les impératifs familiaux dans la gestion des horaires de travail

Plusieurs expériences d'individualisation des horaires ont été présentées dans le cadre des travaux du groupe (temps partiel "choisi", horaires en "îlots"). Elles sont apparues très intéressantes au groupe de travail. De telles actions impliquent des surcoûts pour les entreprises, en particulier en terme de gestion et de suivi. Pour ce type d'actions, le groupe de travail s'est orienté sur l'idée de forfaitiser les dépenses réalisées par l'entreprise et propose de retenir dans l'assiette du crédit d'impôt un pourcentage donné de la masse salariale bénéficiant de mesures d'individualisation des horaires de travail.

2. Aider les parents à gérer les imprévus familiaux ou professionnels (horaires atypiques, maladie des enfants ou de la garde...)

La gestion des imprévus peut s'avérer très déstabilisante pour les parents dans leur vie de tous les jours. Ces imprévus peuvent revêtir différentes formes : ce sont aussi bien des réunions et déplacements professionnels s'imposant à l'improviste, que l'arrêt maladie soudain de la garde d'enfants ou la maladie des enfants eux-mêmes. Des mesures pourraient être prises par les entreprises qui le souhaitent, pour permettre à leurs salariés de faire face à ce genre de situations d'urgence. On peut citer le coût de l'indemnisation éventuelle par l'entreprise des jours de congés pour enfants malades (l'indemnisation n'est pas un droit pour le salarié), ou encore le coût d'une assurance pour maladie de l'enfant ou de la garde d'enfant. De même des participations financières ponctuelles liées à un imprévu professionnel pourraient être versées aux parents (sous forme de "chèques-familles" par exemple). Ces différentes dépenses pourraient relever du "crédit d'impôt familles".

3. Favoriser le maintien de l'employabilité du parent pendant la durée du congé parental

La prise des congés parentaux, si elle est un acquis important, peut conduire à certains effets négatifs pour les salariés eux-mêmes : réticence des entreprises à embaucher de jeunes femmes susceptibles d'avoir des enfants à brève échéance, difficulté à se réinsérer correctement sur le marché du travail à l'issue du congé parental. Il apparaît donc nécessaire de corriger ces effets. Plusieurs mesures sont proposées par le groupe de travail :

- **Rendre possible une formation** : permettre au parent de recevoir une formation pendant la durée du congé parental, et notamment durant la dernière année de ce congé parental, ce qui est aujourd'hui impossible dans le code du travail, car le contrat de travail est considéré comme suspendu dans ses effets juridiques. Ces actions de formation pourraient être financées par les entreprises qui le souhaitent et relever dans ce cas du crédit d'impôt.
- **Mettre en place au sein des entreprises un référent** pour suivre les parents en congé parental. Ainsi des liens minimaux en terme de convivialité et d'information sur la vie de l'entreprise, pourraient être maintenus entre l'entreprise et le salarié.
- **Revenir progressivement dans l'entreprise avant la fin du congé parental.** Il s'agit de favoriser le retour à l'activité des femmes avant la fin du congé parental. Une reprise d'activité à temps partiel pourrait ainsi être envisagée dans la dernière année du congé parental.

4. Favoriser les projets de crèches "interentreprises" à proximité du lieu de travail

Le groupe de travail a constaté le très faible développement des crèches d'entreprise liée à l'existence de multiples contraintes. Des crèches "interentreprises" permettraient de mutualiser le coût et les difficultés de gestion d'une crèche. De tels projets pourraient être développés sur certains sites particuliers telles que les zones commerciales et industrielles situées en particulier près des villes de moyenne importance. Les financements réalisés pourraient relever de plein droit du crédit d'impôt. Cela étant le principe d'avoir une crèche située près du lieu de travail n'est pas adapté à tous les cas. Autant il apparaît intéressant en milieu rural ou dans les agglomérations de taille intermédiaire, où les délais de transport entre le domicile et l'entreprise restent acceptables, autant il est peut-être contre-productif en région parisienne par exemple.

5. Permettre aux entreprises de réserver des places en crèche par l'intermédiaire de financements croisés public/privé

Cette mesure... présente l'avantage d'être souple et pragmatique pour les entreprises, en ne les engageant pas dans une gestion directe, qui serait lourde et incertaine, de structures d'accueil de jeunes enfants.

Les entreprises pourraient ainsi intervenir dans le financement des crèches en s'associant aux acteurs publics existants que sont les communes et les caisses d'allocations familiales. Elles pourraient intervenir, en complément, notamment dans le cadre des "contrats enfance" signés aujourd'hui exclusivement entre les CAF et les communes. Les sommes versées par les entreprises relèveraient de plein droit du "crédit d'impôt familles".

(...) Des actions de politique familiale menées par les entreprises seraient de nature à **améliorer encore le taux d'activité** en permettant aux jeunes parents de rester plus facilement sur le marché du travail. C'est un élément crucial pour **financer durablement les retraites à l'horizon 2020**.

(...) Intégrer les problématiques familiales dans leur politique de gestion des ressources humaines serait aussi pour les entreprises une réponse aux bouleversements à venir du marché du travail. (...) Certains secteurs d'activité connaissent déjà une pénurie de main d'oeuvre qualifiée. Ce phénomène va aller en s'accroissant compte tenu des perspectives de départs massifs à la retraite dans les dix années à venir. Les tensions sur le marché du travail vont commencer à se faire sentir sérieusement d'ici 3 ou 4 ans. **Il est nécessaire pour les entreprises de s'adapter à cette nouvelle donne.**"

Gageons que de telles analyses auront pour effet de stimuler la créativité des entreprises qui s'interrogent sur le sujet...

● Services liés aux personnes, eldorado ou emplois au rabais ?

Ces questions liées au travail et à l'emploi ou, plus largement, à l'activité, offrent ainsi d'autres points de rencontre entre les préoccupations de management ("micro") et celles de gouvernance ("macro/micro"). A ce titre, l'accueil en relais, parce qu'il est un service à plus forte valeur ajoutée que les *services à la personne* faiblement qualifiés, suggère aussi des interrogations sur le volet qualitatif du développement de tels services destinés aux personnes.

Ce n'est pas ici le lieu d'entrer dans les débats d'experts sur les hypothèses quantitatives de créations d'emplois, ou au moins de diminution du chômage. Ainsi, selon P. Cahuc, M. Debonneuil, M. Camdessus et autres auteurs de rapports à l'origine du plan gouvernemental de développement de l'emploi dans les services, "il suffirait que chaque famille consomme deux ou trois heures par semaine pour créer deux millions d'emplois [ou] qu'elle dépense 20 ou 30 euros par semaine pour éliminer le chômage", de tels emplois non qualifiés étant par ailleurs non délocalisables³¹... A l'inverse, on pourrait suivre M. Godet dans son commentaire³² sur "les illusions de l'arithmétique et les solutions papier au chômage... L'arithmétique n'est pas en cause. Les calculs sont justes et l'on peut d'ailleurs les multiplier à l'infini car il y a mille et une manières de dépenser plus intelligemment les quelque 55 milliards d'euros de la facture directe ou indirecte du chômage. On pourrait ainsi à raison de 15 000 euros annuels (le coût du SMIC, charges comprises), et toujours sur le papier, financer plus de trois millions d'emplois"...

Ces points de vue contrastés se rejoignent au moins sur un point : la référence à Alfred Sauvy, qui rappelait que les besoins sont sans bornes et extensibles, mais que la demande solvable ne s'exprime que si les conditions d'offre sont favorables. Probablement y a-t-il là un point spécialement intéressant à approfondir dans l'accueil en relais, qui précisément représente une offre particulièrement structurée. Inversement, les "emplois au rabais", certes non délocalisables, ne risquent-ils pas de subir par exemple la concurrence de... robots ? En effet, selon la Japan Robotics Association, le marché global de la robotique

³¹ <http://www.cae.gouv.fr/rapports/49.htm>

³² id.

pourrait passer à 24,9 milliards de dollars en 2010 avant d'atteindre 66,4 milliards de dollars en 2025, dont les trois quarts pour la seule robotique de service... Sans prolonger la spéculation, retenons simplement qu'outre son utilité économique et sociale en tant que "chaînon manquant" du dispositif global d'offre de garde, l'accueil en relais pourrait être vu comme une préfiguration de nouvelles formes d'activités créatrices d'emplois plus valorisants et plus durables que des emplois à faible valeur ajoutée.

● En résumé...

Il ressort de cette *méta-étude prospective* que les problématiques liées à l'accueil des enfants n'ont pas encore fait l'objet de travaux qui soient à la fois centrés sur le sujet et conduits dans l'optique transverse et systémique de la démarche prospective. Pourtant, l'importance et les enjeux du sujet justifieraient amplement de tels travaux : la première conclusion sera donc naturellement un plaidoyer ***pour une approche prospective de l'accueil des enfants*** !

En effet, si cette question est lourde d'enjeux pour les familles, elle l'est autant pour les entreprises et les Pouvoirs publics, collectivités locales en tête. Cette importance croissante tient à toutes sortes de facteurs, à commencer par les mutations du travail (dans ses formes, ses rythmes, ses modes d'organisation), les changements socioculturels (comme la monoparentalité ou les recompositions familiales, avec leurs impacts sur la vie professionnelle et sociale), les évolutions que connaît l'organisation de la vie au niveau des territoires (en relation notamment avec des préoccupations de cohésion sociale ou de services à la personne).

La crèche a été une innovation sociale majeure et reste aujourd'hui encore un mode de garde de référence dont les bienfaits ne sont plus à démontrer. Elle est parfaitement adaptée aux situations correspondant à l'organisation du travail héritée de l'ère industrielle : journées de travail régulières, horaires standard, etc. Par contre, elle n'a pas vocation à répondre aux situations dites "atypiques" - situations qui se développent fortement avec la différenciation du travail et des modes de vie, caractéristique forte de la société postindustrielle. Il en va de même pour les autres modes de garde classiques, dès lors qu'il y a par exemple un degré d'irrégularité ou d'imprévisibilité dans l'activité des parents.

Ces difficultés sont accrues lorsque cette activité empiète sur la nuit, période où la place d'un enfant est dans son lit plutôt qu'en transit vers un lieu de garde. Sans compter que ces modes d'accueil ne s'adressent qu'aux enfants non scolarisés, alors que le besoin existe jusqu'à l'adolescence...

Pour les entreprises, l'importance de la question est évidente quand, faute de réponse satisfaisante à ce besoin de garde, il faut faire face à des problèmes comme l'absentéisme ou à des situations comme la moindre disponibilité au travail d'un parent soucieux du sort de son enfant. Et il ne s'agit là que de la partie la plus immédiatement visible d'un ensemble de préoccupations, liées par exemple à l'employabilité, dont les évolutions démographiques ne feront qu'accroître la gravité dans les prochaines années.

Pour les collectivités publiques, ces préoccupations sont d'autant plus sensibles qu'elles ne se limitent pas à la relation entre vie familiale et vie professionnelle, mais affectent aussi bien les diverses composantes de la vie sociale. De plus, on sait que les mutations sociales et culturelles dont il est question relèvent de tendances lourdes qui n'ont pas encore donné toute leur mesure et face auxquelles un considérable effort d'innovation sociale devra être

consenti. Dans un premier temps, certains ont pu avoir la tentation de s'orienter vers des solutions "simples" comme l'ouverture jour et nuit des lieux d'accueil - mais il est vite apparu que, outre leur coût prohibitif tant dans l'absolu qu'en regard du service rendu, de telles solutions ne répondaient pas vraiment aux besoins : les enfants ont à subir des transferts nocturnes, parfois sur de longues distances ; les écoliers ne sont pas concernés ; la "disponibilité mentale au travail" des parents reste affectée par les inconforts et aléas de telles solutions simplistes ; etc.

Entreprises et collectivités se trouvent par ailleurs associées dans de nouvelles formes de gouvernance, par exemple autour de préoccupations comme la dynamisation des territoires. La question des modes de garde est à ce titre comparable à celle des transports collectifs, à l'articulation de la conception traditionnelle du service public et d'une nouvelle approche des services à la personne - la notion de service étant entendue ici au sens d'une activité comportant une réelle valeur ajoutée.

Pour tout un ensemble de raisons, un **"dialogue à trois" s'impose** donc désormais entre familles, entreprises et institutions, dans un jeu collectif qui ne peut plus se limiter à une juxtaposition de relations deux à deux (collectivité-famille, employeur-employé, etc.). Les exigences de cohésion sociale rencontrent ici celles de performance économique des territoires, avec pour élément fédérateur et catalyseur une impulsion politique.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la solution innovante développée dans le programme GEPETTO, reconnue par la CNAF sous l'appellation "accueil en relais". En effet, ce Programme d'Initiative Communautaire EQUAL a expérimenté sur plusieurs territoires, en France, une nouvelle réponse à l'accueil des enfants, complémentaire de l'offre existante, tôt le matin, tard le soir, le week-end et les jours fériés, au domicile de parent(s) travaillant sur des horaires décalés et ce pour des enfants entre 0 et 13 ans. Pour financer ces expérimentations, des financements publics ont été mobilisés sur chaque territoire : CAF, Collectivités territoriales, DDTE... Des fonds privés ont commencé à se manifester sous forme de contributions d'entreprises. Le ou les parents (60% de familles utilisatrices sont monoparentales) règlent cette intervention en fonction de leurs revenus.

Qu'il s'agisse de promouvoir l'égalité des chances (personnes et territoires), de favoriser les équilibres professionnels, de stimuler l'emploi ou de libérer la création économique, notamment par la dynamisation du marché des services aux particuliers, l'approche expérimentée par GEPETTO est et sera dans les prochaines décennies au cœur de grands débats de société, qu'elle aborde sous un angle original, pragmatique et innovateur, particulièrement adapté aux nouvelles réalités politiques, économiques, sociales et culturelles.

