

L'USAGE DES DISPOSITIFS DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE. L'EXEMPLE D'AMAZONE (ASBL)

Introduction

Différents dispositifs existent et sont plébiscités par les pouvoirs publics afin d'aider les travailleurs-euses à concilier leur vie familiale et professionnelle¹. Cependant, si l'État met ces services à disposition, ils ne sont, pour la plupart, pas contraignants. Autrement dit, leur usage ou non par le travailleur dépend en grande partie de la culture de l'entreprise dans laquelle il se trouve².

Par la présente analyse, nous souhaitons nous pencher sur le cas pratique d'une asbl qui soutient l'usage de dispositifs d'articulation travail-famille. Il s'agit de l'asbl Amazone dont la directrice, Ariane Dierickx, nous a expliqué le fonctionnement lors de la matinée d'étude intitulée « Papa au boulot, Maman aussi... Et moi et moi et moi ?!!³ ».

Qu'est-ce qu'Amazone ?

Amazone (asbl) a été créée en 1995 dans le but de « *soutenir les organisations de femmes sur les plans logistique et documentaire et favoriser l'échange d'idées entre les individus et les groupes actifs sur le terrain de l'égalité entre femmes et hommes*⁴ ».

Concrètement, l'asbl se présente sous la forme d'un centre de ressources. Amazone accompagne la recherche des acteurs de l'égalité hommes-femmes au niveau fédéral, parlementaire, communal, etc. en créant des outils, des banques de données, des manuels pratiques. Amazone se consacre également à l'étude des politiques internationales ainsi que leur implémentation au niveau national afin de passer d'une politique conceptuelle à des actions plus concrètes. D'un point de vue plus pragmatique, Amazone héberge une vingtaine d'associations travaillant pour les femmes et dispose de son propre restaurant.

L'équipe se compose d'une vingtaine de travailleurs fixes de statuts variés (ouvriers, employés, universitaires ou non) mais disposant tous d'un contrat à durée indéterminée. Viennent s'ajouter ponctuellement quelques employés avec des contrats à durée déterminée afin de soutenir Amazone sur certains projets. Ces travailleurs ont intégré Amazone pour diverses raisons. Certains y travaillent parce qu'ils sont sensibles à la problématique de l'égalité entre hommes et femmes. D'autres souhaitent démarrer leur carrière afin de prendre connaissance de tout ce qui existe en matière d'égalité entre hommes et femmes avant d'intégrer des équipes de terrains ou de recherche. Et d'autres personnes sont là tout simplement parce qu'il s'agit d'un travail comme un autre. Comme dans la plupart des services œuvrant dans le domaine de l'égalité, on trouve chez Amazone

¹ Consulter l'analyse n° 11 : « Dispositifs d'articulation travail-famille : l'état des lieux en Belgique ».

² Voir analyse n° 14 : « Marqueurs de résistance à l'usage des dispositifs d'articulation travail-famille par les hommes ».

³ *Papa au boulot, Maman aussi... Et moi, et moi, et moi ?!! L'articulation de la vie familiale et professionnelle : les défis contemporains*, matinée d'étude organisée par le CEFA asbl, 01/10/09

⁴ www.amazone.be (date de la dernière consultation : 21/10/09).

essentiellement des femmes, et ces femmes sont pour la plupart, à la tête d'une famille monoparentale.

Utilisation de dispositifs visant à faciliter la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle

« La culture d'entreprise » d'Amazone

Compte-tenu de la forte proportion de femmes au sein de l'asbl et en gardant à l'esprit qu'aujourd'hui encore, la charge domestique et familiale reste essentiellement sur les épaules des femmes, la question de l'articulation travail-famille s'est rapidement posée. Mais en tant qu'asbl, Amazone ne peut accorder des conditions salariales aussi alléchantes que celles pratiquées dans le secteur privé. Pourtant, il était important pour Amazone d'être cohérente entre les exigences posées à l'externe et la pratique interne.

La solution apportée par Amazone pour suppléer aux salaires corrects mais relativement bas est d'offrir aux travailleurs un maximum de **flexibilité**. Mais attention, nous ne parlons pas ici de la flexibilité qui consiste à adapter le travail de l'employé afin qu'il « arrange » l'employeur. *« La flexibilité chez Amazone est basée sur le principe du 'win-win' et les conditions de travail ont donc été négociées avec les équipes⁵ ».*

La gestion du temps de travail

À Amazone, il y a autant de formules horaires possibles qu'il y a de personnes qui y travaillent car le pari d'Amazone, c'est qu'un personnel motivé est un personnel pour qui l'environnement de travail n'est pas un frein à l'épanouissement personnel. Donc, à côté des temps pleins, on trouve différents agencements des temps partiels. Il y a la formule classique : on travaille un certain nombre de jours par semaine ; et la formule du temps partiel organisé sur l'ensemble de l'année, autrement dit, on ne travaille pas pendant les périodes scolaires par exemple et on travaille plus le reste de l'année. Les temps pleins peuvent également être réorganisés sur la journée, par exemple, on peut venir travailler plus tard dans la journée et terminer de travailler plus tard le soir, ou commencer plus tôt et terminer plus tôt. *« Cette organisation est accordée à toutes les fonctions et à tous les niveaux à partir du moment où cela n'entrave pas le travail de l'équipe ou le fonctionnement du service⁶ ».*

Compte-tenu de ces horaires très variables, Amazone a instauré le système de la pointeuse. Cela permet, d'une part, à la direction d'être moins dans le contrôle des employés, et d'autre part, la pointeuse constitue pour Amazone un véritable outil d'égalité. En effet, les employés peuvent jongler toute l'année entre les heures positives et négatives pourvu que la moyenne horaire hebdomadaire soit positive. Autrement dit, la pointeuse permet aux employés qui se trouvent face à un imprévu d'adapter ponctuellement leur

⁵ Intervention d'Ariane DIERICKX « Bébé ou boulot faut-il choisir ? » dans le cadre de la matinée d'étude du CEFA asbl Papa au boulot, Maman aussi... et moi, et moi, et moi ?!!! Articulation de la vie familiale et professionnelle : les défis contemporains, 01/10/09.

⁶ Intervention d'Ariane DIERICKX « Bébé ou boulot faut-il choisir ? » dans le cadre de la matinée d'étude du CEFA asbl Papa au boulot, Maman aussi... et moi, et moi, et moi ?!!! Articulation de la vie familiale et professionnelle : les défis contemporains, 01/10/09.

temps de travail, pour s'occuper de l'accueil d'un enfant malade par exemple ou pour se rendre à un rendez-vous extraprofessionnel (médical, administratif, etc.). Cela n'empêche cependant pas le travailleur d'avertir ses collègues directs en cas de retard.

Le télétravail

En ce qui concerne le télétravail, Amazone part du principe que, à part pour des fonctions spécifiques telles que le restaurant ou l'entretien du bâtiment qui nécessitent une présence sur place, les fonctions de réflexion ou de travail intellectuel peuvent s'exercer à distance, moyennant évidemment, un minimum de présence sur le lieu de travail. Lorsque ce système a été accordé, la direction s'est d'abord imaginée qu'il y aurait un véritable « boum » dans la demande de télétravail. Or ce ne fut pas le cas. Après avoir testé ce système, les employés se sont rendu compte que le télétravail, bien qu'il facilite la conciliation entre travail et famille, les isole énormément car travailler, ce n'est pas seulement gagner un salaire, c'est également échanger avec ses collègues. Donc la plupart des employés qui pratiquent le télétravail le font seulement un ou deux jours par semaine.

Les congés

Les congés, même de longue durée, sont acceptés toute l'année, et ce, afin de ne pas pénaliser les personnes n'ayant pas d'enfants et qui souhaitent dès lors profiter des conditions de voyages hors saison. Des tensions existent souvent entre ceux qui ont des enfants et qui bénéficient donc de certains avantages et ceux qui n'ont pas d'enfants mais qui peuvent avoir d'autres types d'engagement. Cependant, avant de faire la demande de congé à la direction, le travailleur doit avoir négocié ce congé avec ses collègues directs afin d'être certain que le congé ne leur porte pas préjudice ou n'entrave pas l'organisation du service. « *Une demande de congé ne pourrait par exemple pas aboutir sur une réduction des heures d'ouvertures de l'un des services d'Amazone⁷* ».

Les crédits-temps

Par contre, Amazone se trouve à présent face à un nouveau dilemme à cause du système très prisé par les employés du crédits-temps. Parce que vingt-cinq employés, c'est à la fois peu et beaucoup. Alors la première demande a été acceptée, la seconde aussi, mais lorsque les demandes se multiplient, cela commence à poser un problème en termes d'organisation. Une réflexion doit donc être menée en profondeur afin de permettre à l'ensemble des employés de profiter de ce service sans pénaliser les équipes.

Conclusions

Au moment de conclure, rappelons la politique générale d'Amazone selon laquelle des employés motivés sont des employés pour qui le lieu de travail n'est pas un frein à l'épanouissement personnel. Il est donc essentiel que les entreprises prennent en considération les paramètres permettant aux travailleurs de mieux concilier leurs différents

⁷ Intervention d'Ariane DIERICKX « Bébé ou boulot faut-il choisir ? » dans le cadre de la matinée d'étude du CEFA asbl Papa au boulot, Maman aussi... et moi, et moi, et moi ?!!! Articulation de la vie familiale et professionnelle : les défis contemporains, 01/10/09.

temps de vie. Or, des moyens existent pour concilier vie professionnelle et vie familiale, mais n'étant pas contraignants, leur usage dépend essentiellement de la politique de l'employeur.

La présente analyse a porté sur le soutien de l'usage des dispositifs de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale par la direction. Évidemment, le cas étudié ici concerne une structure relativement petite et particulièrement sensible à la problématique de l'égalité entre les hommes et les femmes. Cependant, cela témoigne de la possibilité de mener une réflexion cohérente sur la conciliation de la vie professionnelle et familiale des travailleurs.

Source et bibliographie

Intervention d'Ariane DIERICKX « Bébé ou boulot faut-il choisir ? » dans le cadre de la matinée d'étude du CEFA asbl *Papa au boulot, Maman aussi... et moi, et moi, et moi ?!!! Articulation de la vie familiale et professionnelle : les défis contemporains*, 01/10/09.