

Nouvelles activités de services et retour à l'emploi : une dynamique créée par un projet européen

par Janie Cabanat (chargée de mission Algora, chef du projet Cityctac)

[article publié dans le n°197 de la revue Actualité de la Formation Permanente, daté juillet-août 2005, pp. 30-34]

Pour apporter des solutions pragmatiques au problème récurrent de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée pour les femmes, l'enseigne Monoprix a fait appel notamment aux APP, qui ont mis en œuvre le projet « Cityctac ». Les sites de Boulogne-Billancourt, Lille et Nîmes ont été retenus pour l'expérimentation.

Des projets innovants et expérimentaux

Pour développer de nouveaux services en vue d'améliorer les conditions de vie des salarié(e)s, une démarche particulière a été expérimentée dans plusieurs magasins de l'enseigne Monoprix, sur les postes de caissiers et de réassortisseurs. Elle s'est appuyée sur le programme européen Cityctac¹, lié à l'égalité entre les hommes et les femmes et à l'articulation des temps de vie familiale et professionnelle. Les objectifs de l'entreprise étaient de lutter contre le *turn-over*, d'insérer des chômeurs de longue durée après un sas d'intégration et de faire face aux nouvelles contraintes du commerce, telles que l'amplitude des horaires d'ouverture et le travail du samedi et parfois du dimanche. Ces actions se sont déroulées dans le cadre de micro-projets sur trois sites comprenant une population salariée fortement féminisée (65%), rencontrant des difficultés pour concilier vie familiale et professionnelle.

La première étape du projet a consisté à identifier les contraintes de Monoprix, ainsi que les besoins et attentes des salariés et des demandeurs d'emploi de longue durée. 75% des salariés sont des femmes, dont la majorité ont des contrats de travail à temps partiel, répartis sur cinq à six jours par semaine. La plupart des employés vivent loin de leur lieu de travail.

Les temps des femmes

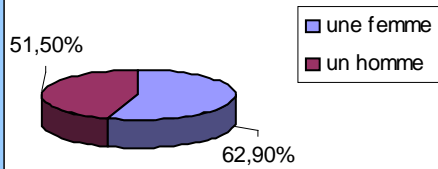
Globalement, femmes et hommes ont le sentiment de manquer de temps (66,9%). Cependant, il existe une différence d'appréciation selon le genre. Les femmes, qui peuvent être amenées à travailler le samedi et le dimanche, déclarent le plus manquer de temps pendant le week-end ou les jours de repos : 62,9% contre 51,5% des hommes. Leur disponibilité familiale, qu'elles dégagent en réduisant leur temps de travail, est plus forte que celle des hommes et elles la consacrent majoritairement aux tâches domestiques (repassage, cuisine, ménage) et à la garde des enfants. Pourtant, 32,7% se déclarent prêtes à investir du temps personnel pour se former. Malgré un statut de demandeur(s) d'emploi, l'investissement des femmes dans les tâches familiales ne leur permet pas de penser un investissement personnel en formation aussi important que celui des hommes. Elles se privent de ce fait de possibilités de promotion dans l'entreprise ou de reclassement.

Dans le champ de la formation, les femmes salariées suivent moins de formation et déclarent manquer de temps pour se former à l'égal des hommes. L'organisation du temps de formation est déterminée par l'entreprise et/ou l'organisme de formation. Moins d'un tiers ont eu la possibilité de choisir leurs temps de formation. Elles sont plus nombreuses que les hommes à choisir la flexibilité des horaires de formation : 70,5% contre 29,5%.

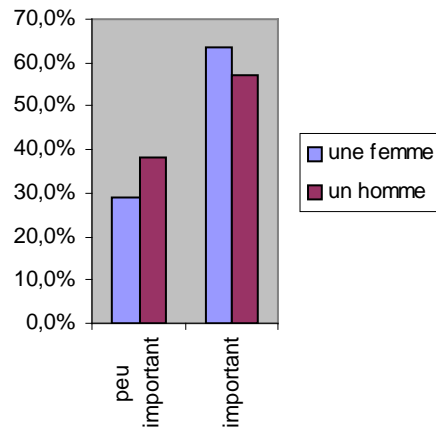
Dans le cadre du travail à temps partiel, elles ne bénéficient peu de formation surtout quand le schéma de la formation est traditionnel : le stage programmé en présentiel. D'où l'intérêt pour elles de la formation en APP et de la formation ouverte et à distance, parce qu'elles proposent une flexibilité dans le temps.

¹ Articulier vie professionnelle et vie personnelle - les expériences des projets Equal français 2001-2004. Cahiers Racine p.139 et l'article « Femmes : temps de vie et formation ouverte et à distance »

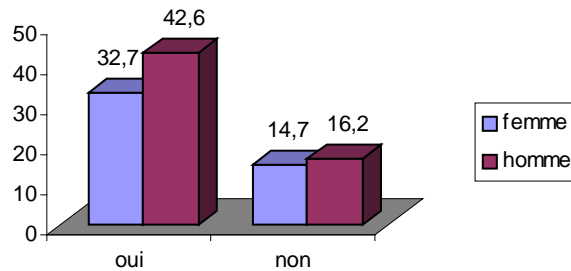
le manque de temps le week-end



importance du manque de temps

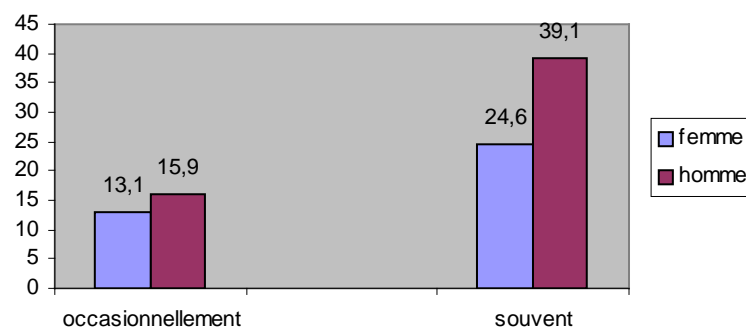


l'investissement personnel en formation



Interrogées sur l'équipement informatique, la moitié environ des personnes disposent d'un ordinateur et/ou d'une connexion Internet à leur domicile. Mais une minorité de femmes déclarent utiliser souvent (24,6%) ou assez souvent (13,1%) Internet.

utilisation d'internet



Le contexte et la stratégie de l'entreprise Monoprix

Dès le début du projet (2002), les enjeux de l'entreprise sont d'intégrer les valeurs du développement durable dans la politique Ressources Humaines de l'entreprise et de se préoccuper notamment de la qualité de vie de ses collaborateurs. Dans ce cadre, un des chantiers prioritaires est une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée².

Par ailleurs, pour satisfaire sa clientèle, l'entreprise a dû accroître l'amplitude horaire de ses magasins. La négociation sur la réduction du temps de travail avec les partenaires sociaux a débouché sur une garantie de jours de congé pour l'encadrement et sur la possibilité de passer d'un temps partiel à un temps plein pour les employés. Elle a également été l'opportunité de revoir localement, dans chaque magasin, l'organisation du temps de travail qui a essayé notamment de concilier attentes des clients et des salariés. Promouvoir l'articulation des temps de vie contribue à la fidélisation des salariés, et donc à lutter contre le *turn-over* (14 000 recrutements par an chez Monoprix sur poste de caissier(ère)s et vendeur(se)s-réassortisseur(se)s). Avec cet objectif, la Direction des ressources humaines a développé plusieurs axes de travail. En tenant compte des « freins » à la formation, elle a organisé un dispositif « décentralisé » : mise à disposition de nouvelles ressources locales, formation et information plus accessibles, *via* Intranet, TIC.

Un terrain d'expérimentation tel que proposé par le projet Cityctac-tactic permettait d'espérer des résultats exploitables dans le cadre du développement durable.

Les sites de Lille, Nîmes et Boulogne-Billancourt ont été retenus. Ils présentent plusieurs caractéristiques : 85% de leurs salariés sont des femmes ; le *turn-over* y est particulièrement élevé ; les lieux de vie sont très éloignés des lieux de travail (surtout en région parisienne). Les services formation de ces trois sites réfléchissent à un accès facilité à la formation, au développement de l'auto-formation en magasin, et à la mise en place d'un Intranet. Monoprix se veut une entreprise « citoyenne », actrice du « développement durable ». Elle souhaite également impliquer les magasins dans la vie locale, en développant des actions innovantes : utilisation des TIC pour l'accès à l'information pour les salariés de ses magasins, voire pour les clients, création de services accessibles aux salariés, et dans un second temps, aux clients.

Les objectifs des magasins de Boulogne-Billancourt

Sur ce site, il s'agissait notamment d'anticiper les difficultés liées à un retour à l'emploi pour des chômeurs de longue durée et de leur proposer un emploi durable. La solution apportée s'est traduite dans la conception et la réalisation d'un dispositif expérimenté à trois reprises, intitulé « **Sas de pré-intégration à l'emploi** » et développé avec des organismes d'insertion locaux. Ce dispositif spécifique a été imaginé et expérimenté par l'APP de Boulogne-Billancourt en concertation avec le directeur du Monoprix Studio de Boulogne. Il propose un parcours de formation innovant qui intègre la dimension du genre, du temps et de l'usage des technologies dans une perspective d'emploi durable.

Le dispositif du SAS est né des enjeux différents mais convergents de plusieurs acteurs implantés sur le territoire de Boulogne-Billancourt. Monoprix souhaitait réduire l'important *turn-over* des salariés. Etaient aussi intéressés le Service Public de l'Emploi, et notamment l'ANPE et la Mission locale, mais aussi l'APP de Boulogne et des associations locales d'insertion, dont la mission est d'orienter les demandeurs d'emploi vers des cursus de formation qualifiante pour un retour à l'emploi. L'APP a servi d'interface entre les institutions spécifiques d'accueil des demandeurs d'emploi et l'enseigne Monoprix en recherche de compétences.

Le Sas de 35 heures s'inscrit dans une démarche plus large. En amont, il comprend une pré-sélection des candidats, opérée à partir de leurs compétences. Savoir lire, écrire, compter sont les pré-requis. A défaut, les personnes sont orientées vers des formations de base français-mathématiques. Ensuite, les stagiaires suivent une formation de cinq jours dans le Sas. Puis un CV des stagiaires est proposé aux directeurs des magasins Monoprix partenaires pour un premier entretien d'embauche. Enfin, un accompagnement et un suivi jusqu'à l'embauche sont assurés.

² Rapport d'activités pour un Développement durable - 2003 - Monoprix

Des bénéfiques partagés

Grâce à ce dispositif, les potentiels des **stagiaires** sont valorisés. Ils sont bien préparés à leur prise de poste avec une méthode innovante qui intègre la dimension du genre, l'articulation des temps de vie, la gestion du temps et l'utilisation des TIC dans une logique d'égalité et de performance. L'apport de l'entreprise est essentiel dans le dispositif. Elle est fortement mobilisée durant le mois précédent le recrutement : elle doit définir ses besoins (soit le nombre de postes à pourvoir sur un territoire tel que le département 92, avec plusieurs magasins, de la même enseigne ou du même groupe), positionner les candidats en fonction de critères géographiques sur les postes à pourvoir (lieu d'habitation), réunir les apprenants afin de les informer sur le processus d'intégration dans l'entreprise et le profil des postes, préparer les entretiens d'embauche qui ont lieu dans la semaine suivant le Sas, rédiger les contrats de travail ou repositionner le candidat.

Ce dispositif a permis de recruter 75% des demandeurs d'emploi ayant suivi le Sas, dont 50% en CDI. Un processus post-Sas a été défini pour d'éventuels repositionnements définis par l'équipe du siège Monoprix.

La dissémination des outils et méthodes

Plusieurs des expérimentations présentées ici devraient être appliquées sur d'autres sites de Monoprix. Le dispositif SAS, mis en œuvre sur le 92 (Boulogne), devrait être transféré sur l'Est parisien (93, 10^e et 19^e arrondissements). Une méthode de transfert va être rédigée (argumentaire, *check-list* des actions à mener...) afin de convaincre d'autres entreprises et organismes de formation que la démarche est rentable dans leur secteur.

Le dispositif de Nîmes

Adapter les perspectives professionnelles durables à son environnement et remplacer le temps contraint par du temps bénéfique, tel est l'enjeu pour les acteurs du projet nîmois : le magasin Monoprix, la Boutique de gestion³ et l'APP.

Les publics concernés sont les salariés de Monoprix, les demandeurs d'emploi qui fréquentent l'APP et les créatrices d'entreprises de la Boutique de gestion. Pour sensibiliser ces différents publics, les partenaires du projet ont construit lors de deux séminaires de co-production un kit accessible sur Internet, intitulé « Articulation de temps de vie », ayant pour objectif d'aider les stagiaires à mieux organiser leurs temps de vie – et ceci sur une durée de cinq heures. Cette formation permet de prendre conscience de l'importance de la gestion du temps. Elle amène les salariés à réfléchir aux différentes façons d'articuler le temps consacré à l'entreprise et celui consacré à la famille, aux amis... Elle contribue au succès du projet de création d'entreprise et se révèle très utile aux demandeurs d'emploi pour mieux gérer leur temps dans le cadre de la recherche d'emploi. La formation permet aussi de partager des solutions individuelles et collectives avec les différents acteurs de l'entreprise et du territoire, par exemple, le développement de services de proximité. Le service de repassage de Lille a été mis en place à Nîmes. Le module Sas a été utilisé lors de trois sessions de formation à Nîmes en associant les publics bénéficiaires (créatrices, salariées, demandeuses d'emploi).

Ce module est actuellement intégré dans les parcours de six cents heures sur la création d'entreprises de certaines Boutiques de gestion (Franche-Comté..) ainsi que dans le module « culture citoyenne » de certains APP.

La spécificité du projet Lillois : les nouveaux services

L'enquête préalable sur Lille a permis de valider la nécessité de créer de nouveaux services et de réaliser un outil de formation et d'animation autour du thème de l'articulation des temps de vie, dont l'accès serait ouvert et à distance, en réponse au manque de temps pour se former. Des mesures qui contribuent à l'articulation des temps de vie existent déjà, comme, par exemple le congé pour enfant malade, l'assurance garde d'enfant à domicile, le congé parental d'éducation, le congé de paternité, le congé individuel de formation, etc., mais on note un déficit d'information des publics concernés par ces sujets.

L'objectif de l'expérience menée par le Monoprix de Lille visait à changer du « temps domestique » en « temps personnel » investi dans du « temps de formation ». Celui de l'APP de Villeneuve d'Ascq,

³ Le métier des Boutiques de Gestion est le conseil en création d'entreprises depuis la recherche d'une idée jusqu'à l'entreprise de deux ans.

associé au projet, était d'adapter son offre à ces salariés et d'organiser un parcours découverte d'une entreprise de distribution pour les demandeurs d'emploi en intégrant la dimension temps.

En réponse à la faible culture technologique des femmes bénéficiaires du projet Lillois, plusieurs initiatives leur ont été proposées. Elles peuvent s'inscrire dans un cursus de formation spécifique de retour à l'emploi (Sas) ou suivre une initiation de quinze heures aux TIC, (avec possibilité de passer le Certificat de Navigation Internet - CNI), ou encore suivre le kit « articulation des temps de vie » de cinq heures disponible sur Internet (sur www.cityctac.org).

Les participants apprennent à utiliser Internet et peuvent préparer le certificat de navigation de 20h, pris en compte dans le cadre d'une VAE. Différentes modalités sont mobilisées pour permettre aux salariés de dégager ces vingt heures de formation. Ces derniers investissent six heures de temps personnel et huit heures sont financées par le projet. L'entreprise libère six autres heures en rémunérant une entreprise d'insertion pour effectuer six heures de repassage par salarié.

Interview d'une salariée :

Corinne Vanderkerkhove, caissière principale, Monoprix Les Tanneurs (Lille)



Est-ce que la prise en charge du repassage a été une condition de votre participation à la formation à Internet ?

« Au début, on ne savait pas trop ce que c'était, on ne savait pas quel service on allait avoir, mais on était intéressées par la prise en charge du repassage pour voir où ça allait. »

Selon vous, les services domestiques négociés par Monoprix peuvent-ils faciliter votre investissement en formation en vous incitant à dégager du temps personnel (hors temps de travail) ?

« Oui, puisque une partie du temps de formation était pris sur le temps personnel. Ce temps dégagé nous a permis d'aller en formation, c'était une condition importante dans le projet. Si la formation avait été proposée hors temps de travail sans le service, elle ne se serait pas faite. La difficulté est de trouver du temps dans un emploi du temps déjà trop chargé. La formation pendant le temps de travail, évidemment, ce n'est pas la même chose. » Fabienne B., autre participante du projet de Lille, est du même avis.

Est-ce que le Droit Individuel à la Formation (DIF) pourrait s'inscrire dans cette articulation des temps ? Comment ?

« On a eu des informations sur le DIF. Oui, si c'est en plus du temps de travail mais sans service, ça sera difficile. Avec service, pourquoi pas. L'organisation va dépendre ensuite des horaires de chacun. »

D'autres initiatives ont été mises en place. Un service d'information sur les transports se traduit par l'installation chez Monoprix de bornes Internet pour les salariés qui ont ainsi accès en temps réel aux sites relatifs aux transports et services administratifs. Depuis mars 2004, une cellule d'écoute gratuite,

gérée par Cofinoga, informe les salariés qui rencontrent des difficultés financières. Des panneaux utilisés pour la communication interne ont été installés dans six magasins. En particulier, la rubrique « infos locales » permet de diffuser auprès des salariés les coordonnées de services de proximité. L'organisation d'un service de repassage, couture et entretien du linge sur le lieu de travail est en cours d'examen.

L'APPORT TRANSNATIONAL

Concilier la vie familiale et professionnelle et réintégrer dans le marché de l'emploi les personnes qui l'ont abandonné, tels étaient les objectifs de notre partenariat transnational « *Universes of conciliation* » développé avec l'Espagne et le Portugal. Une loi sur la conciliation de la vie familiale et professionnelle a été votée en 2002 en Espagne et son application nécessite l'implication et la responsabilité des entreprises, de leur personnel, des partenaires sociaux, des agents publics du territoire. Un accompagnement doit donc être mis en oeuvre dans les entreprises et le secteur public pour concourir à son application.

A Barcelone

Le projet de Barcelone consiste en particulier à promouvoir et à implanter une fonction d' « **agent de conciliation sur l'articulation vie familiale / vie professionnelle** » dans le but de faciliter l'information dans les processus de négociation collective entre l'entreprise et le personnel et d'accompagner l'implantation pratique des accords. Cet agent de conciliation appelé aussi « Agent de médiation » a aussi été mis en place à la mairie de Salamanque.

L'Institut de la Femme de Barcelone, notre partenaire espagnol, a développé des formations pour les Agents de conciliation dans son projet « *Compartir es sumar* »⁴. Il a d'abord défini le profil, les compétences et le secteur d'intervention des Agents. Puis, un programme de formation et un module de téléformation ont été élaborés pour les personnes responsables de la négociation collective dans l'entreprise et le secteur public.

Voir encadré page suivante ../...

⁴ <http://www.equal-compartir.net/>

Un constat commun en Europe

La problématique de la conciliation des temps est apparue dans les revendications sociales au milieu des années 70. Les évolutions socio-économiques et démographiques, la baisse de la fécondité, le travail salarié des femmes ont remis en cause le partage des tâches et la place des hommes et des femmes au sein de la famille. L'articulation des temps de vie devient alors un thème prépondérant du débat social. C'est une entrée dominante de la communauté européenne en matière d'égalité des sexes. Elle est inscrite dans la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne¹.

Aujourd'hui encore, l'étude² de Christel Aliaga confirme, qu'au sein de l'Union européenne (UE-25) « la participation à l'emploi et la durée du travail des femmes âgées de 20 à 49 ans sont étroitement liées au nombre et à l'âge de leurs enfants, ce qui est moins le cas pour les hommes. Le taux d'emploi des femmes âgées de 20 à 49 ans s'établit à 60% lorsqu'elles ont des enfants de moins de 12 ans contre 75% lorsqu'elles n'en ont pas. A l'inverse le taux d'emploi des hommes ayant des enfants de moins de 12 ans s'élève à 91%, supérieur de 5 points à celui des hommes sans enfant ».

Les taux d'emploi sont plus faibles pour les mères de trois enfants ou plus ainsi que pour les mères de jeunes enfants. Le temps partiel croît globalement avec le nombre d'enfants. Avec ou sans enfant, les taux d'emploi sont plus élevés pour les femmes les plus diplômées. L'organisation au sein des couples varie selon les pays et la présence d'enfants.

La force de travail des femmes a un poids économique incontournable. Or la contrainte forte qui pèse sur elles à travers les tâches domestiques et les soins aux enfants alourdissent leur emploi du temps déjà chargé. Le temps de vie des femmes et des hommes diffèrent au point de peser de plus en plus sur les premières, ce qui pénalise leur carrière professionnelle. Ces contraintes sont donc à partager, non pas uniquement dans leur vie personnelle mais aussi professionnelle et en interpellant les acteurs sociaux et politiques. L'intérêt de la collectivité est de conserver les femmes dans l'emploi, d'autant que leurs compétences et niveaux de formation se sont accrus ; ne pas favoriser leur emploi en leur donnant de meilleures conditions amènerait certainement une baisse forte de la démographie comme c'est le cas au Portugal.

Cette problématique rejoint la lutte contre les discriminations : les femmes ont moins accès à la FPC et ont des statuts souvent précaires sur le marché de l'emploi. Elle relève aussi d'une lutte sociale. Il s'agit de développer leurs compétences pour améliorer leur revenu sur le marché du travail où leur sont réservés les emplois les plus précaires (temps de travail contraint, contrat de travail de 18h, précarisation, responsable de familles monoparentales...). Deux discriminations sont généralement constatées : l'accès moindre des femmes à la formation qui ne permet pas leur progression professionnelle et une connaissance insuffisante des technologies de l'information et de la communication.

Ces difficultés sont traitées par certains projets français dans le cadre du programme d'initiative communautaire EQUAL. Ils ont mis en évidence l'intérêt de l'entreprise à agir sur l'articulation des temps qui constitue un champ d'intervention et de négociation important et pour lequel des dispositifs et solutions adéquats ont du être trouvés.

1- Article 33. « Vie familiale et vie professionnelle : 1. La protection de la famille est assurée sur le plan juridique, économique et social. 2. Afin de pouvoir concilier vie familiale et vie professionnelle, toute personne a le droit d'être protégée contre tout licenciement pour un motif lié à la maternité, ainsi que le droit à un congé de maternité payé et à un congé parental à la suite de la naissance ou de l'adoption d'un enfant. »

2- Statistiques En Bref 4-2005. « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale : des écarts entre les femmes et les hommes. »

Une application en Andalousie

Un autre transfert est en cours en réponse aux Chambres de commerce andalouses. Cette opportunité est née du travail de capitalisation et de diffusion réalisé dans le cadre du projet Cityctac⁵. Les quatorze chambres de commerce espagnoles d'Andalousie souhaitent développer de nouvelles stratégies pour le commerce urbain de proximité. Les problématiques des commerces andalous de centre ville ressemblent à celles des magasins Monoprix (concurrence des hypermarchés, *turn-over* des salariés). Sous la pression des hypermarchés, la législation espagnole permet des amplitudes horaires plus étendues dans le commerce, ainsi que l'ouverture les jours de congés. Les commerces de proximité doivent donc réorganiser leur travail. Les conséquences sur la vie professionnelle et familiale des salariés sont importantes : ici aussi, les femmes ont moins accès à la formation que les hommes et, de ce fait, ne développent pas leur employabilité. Face à des constats aussi proches, les Chambres de commerce se sont donc intéressées aux réponses apportées dans le cadre de Cityctac, que ce soit en matière de formation ou de services.

Des initiatives à transférer ?

Les travaux menés ont amené des organismes à collaborer et à lancer des actions communes ; c'est le cas de **ACCOR Services** (projet Equilibre) et **Algora** (projet Cityctac) qui travaillent ensemble dans le cadre d'un nouveau projet intitulé "Le temps d'apprendre"⁶ portant sur l'articulation des temps sociaux pour développer l'accès à la formation en vue d'une meilleure égalité professionnelle.

L'efficacité de ces dispositifs ne sera mesurée qu'en fin de projet (décembre 2005). Mais il apparaît dès à présent que le succès rencontré auprès des usagers (demandeurs d'emploi, salariés, créatrices d'activité et d'entreprise) est un bon indicateur de réussite.

Janie Cabanat, 2005
janie.cabanat@algora.org

⁵ Articulation des temps de vie . Racine 2004

⁶ www.letempsdapprendre.fr