

(AXA Winterthur :) la conciliation travail-famille taillée sur mesure

11.02.2015

D'un coup d'oeil

Gestion de la diversité et modèles de temps de travail flexibles sont la réponse pour conjuguer les exigences croissantes de la société et de l'entreprise.

On les voit jouer dans le parc avec les enfants, s'entraîner pour un marathon ou faire de la musique sur scène. En même temps, ils occupent des postes à responsabilité chez AXA Winterthur. Depuis 2014, ces employés appelés « Flexworker » s'affichent dans plusieurs spots publicitaires de l'assurance suisse pour encourager le dialogue en ligne. Sur la plate-forme de la campagne Flexwork, plus de quarante d'entre eux présentent leurs propres expériences et répondent aux questions sur le forum de discussion.

L'évolution démographique exige de nouvelles solutions

Le marché de l'emploi est en pleine mutation : la génération des baby-boomers est proche de la retraite et leurs postes sont repris par des personnes plus jeunes. Or ces dernières ont des attentes tout autre vis-à-vis d'un employeur. Leurs exigences visent davantage la responsabilité partagée de la famille et l'équilibre entre le travail et la vie privée. « Le défi posé aux entreprises est d'offrir à leurs employés des solutions qui répondent à la diversité de leurs besoins et aux différents stades de vie », explique Yvonne Seitz, responsable Diversity chez AXA Winterthur. Dans sa fonction, elle s'engage depuis 2006 pour la conciliation travail-famille, un environnement libre de toute discrimination, un rapport équilibré entre hommes et femmes à tous les niveaux hiérarchiques et la mixité générationnelle. Son but avoué est plutôt insolite : « Pouvoir renoncer à mon poste parce que la diversité est si bien ancrée dans l'entreprise qu'il devient superflu. »

Pour AXA Winterthur, la diversité est essentielle à double titre. D'un côté, les équipes mixtes sont plus performantes : hommes, femmes, jeunes ou expérimentés, les salariés d'origines différentes enrichissent chacun le quotidien professionnel avec leur profil personnel et la conjugaison de leur diversité permet de trouver des solutions plus abouties. D'un autre côté, la clientèle d'une assurance est elle aussi très diverse et, pour tenir compte de ses besoins individuels et lui offrir des produits correspondants, rien ne vaut une approche alliant des compétences et perspectives tout aussi variées. Pour atteindre cet idéal, il faut identifier et supprimer les obstacles auxquels s'achoppent les groupes sous-représentés.

Promotion plutôt que quotas

Le modèle de Bettina Zahnd, responsable de la recherche accidentologique et de la prévention, montre que l'on peut conjuguer parfaitement les intérêts de l'entreprise et de l'employé. À la naissance de son premier enfant, elle a réduit son taux d'activité de 100 à 60 % en répartissant son temps de présence sur quatre jours afin de rester facilement joignable. Elle travaille surtout le matin et rentre à la maison plus tôt l'après-midi. Elle œuvre également comme « ambassadrice » de Flexwork : « Mon expérience montre que l'on peut avoir des enfants tout en occupant un poste à responsabilité. Je veux encourager les jeunes femmes à tenter les deux. »

Ces dernières années, AXA Winterthur a développé de nombreuses solutions permettant de concilier travail et famille : des modèles de travail à temps partiel, une offre complète pour l'accueil extrafamilial et la prise en charge de proches, une semaine de vacances pour les enfants des employés, un forum pour les pères et bien d'autres offres encore. Initié il y a cinq ans, un programme de mentorat a, dans l'esprit d'un enrichissement mutuel, réuni des femmes ambitieuses et des membres de la direction et cadres supérieurs pour un échange sur les trajectoires professionnelles et possibilités de carrière. Loin d'une réglementation par les quotas, l'objectif était d'encourager la prise de conscience quant à l'importance de la diversité interne. « Nous voulons que les candidates soient engagées parce qu'elles sont compétentes et trouvent leur place dans une équipe mixte et non parce qu'elles sont des femmes. » Les mesures s'avèrent efficaces. Depuis 2008, la part des femmes a crû de 80 % chez les cadres supérieurs et de 30 % chez les cadres intermédiaires. Phénomène intéressant, la part des hommes travaillant à temps partiel a augmenté de 50 % dans le même temps.

« Mon expérience montre que l'on peut avoir des enfants tout en occupant un poste à responsabilité. Je veux encourager les jeunes femmes à tenter les deux. »

Toujours un modèle adéquat

Que ce soit pour un mandat politique, du travail associatif, une formation complémentaire ou des loisirs, de nombreux chemins mènent au travail flexible. Selon les besoins et les tâches, la solution peut être une formule de travail à temps partiel, de travail mobile, d'emploi partagé ou de travail à domicile. Les employés plus âgés disposent aussi du programme de retraite flexible, Senior Flex, qui leur permet de réduire leur temps de travail de 20 % au plus à partir

de 58 ans révolus, en conservant l'intégralité de leurs cotisations à la caisse de pension.

« Je voulais une retraite à la carte pour pouvoir en même temps transmettre mon savoir. »

Les modèles de temps de travail flexibles sont indispensables pour que la diversité puisse être vécue dans une entreprise, même si tout ajustement prend du temps. « Cette volonté doit aussi être celle de la direction », conditio sine qua non selon Yvonne Seitz. La campagne Flexwork démontre en outre comment faire carrière autrement, mais au profit de l'entreprise également. Avec ses activités, AXA Winterthur joue un rôle de précurseur en matière de diversité et de flexibilité et c'est pourquoi Yvonne Seitz recherche le dialogue public. Pareilles structures sont sans doute appelées à prendre de l'importance en Suisse car aux exigences de la génération Y viennent s'ajouter l'évolution démographique, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la limitation de l'immigration et les goulets d'étranglement dans les infrastructures de transport.

Informations complémentaires