REMETTRE LE TEMPS AU CŒUR DU CONTRAT SOCIAL

L'ENTREPRISE FACE AUX CHOCS DÉMOGRAPHIQUES

ENTREPRISE & PROGRES

Novembre 2026


ENTREPRISE
& PROGRES

SOMMAIRE

5 AVANT-PROPOS

6 LE COMPTE PERSONNEL DE TEMPS

7 LA FIN DU DÉNI DÉMOGRAPHIQUE

9 **D'ABORD, NE PAS NUIRE**

12 **REMETTRE LE TEMPS AU CŒUR DU CONTRAT SOCIAL**

15 CONCLUSION

16 SYNTHÈSE

17 LES IDÉES POUR VOUS INSPIRER

18 À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Pour leurs contributions à nos échanges et pour la qualité de leurs participations, nous tenons à exprimer notre gratitude à :

- **Constance de Pélichy,** députée du Loiret, présidente de la mission d'information sur les causes et les conséquences de la baisse de la natalité en France ;
- **Delphine Segura Vaylet**, Senior Executive Human Resources, Artelia ;
- **Jean-Emmanuel Rodocanachi,** CEO, Grandir Group ;
- **Jullien Brézun,** directeur général, Great Place to Work France.

Merci à :

- **Laurence Peyraut** et **Jullien Brézun**, vice-présidents d'Entreprise et Progrès pour la direction de ces travaux ;
- **tous les membres** qui ont participé à nos ateliers ;
- **Great Place To Work** de nous avoir accueillis dans ses locaux pour nos ateliers et la présentation de cette publication ;
- à **Pauline Alessandra** pour son accompagnement dans la structuration de ces réflexions et la rédaction de cette publication.

Pour débattre de ces sujets, nous sommes très honorés d'échanger avec **Maxime Sbaihi**, économiste et auteur du livre « Les balançoires vides » (éditions de l'Observatoire, 2025).

AVANT-PROPOS

Gérer une entreprise dans un monde sous haute tension n'est ni simple ni nouveau.

Notre rôle de dirigeants est de mettre toute notre énergie à résoudre les vagues successives qui s'abattent sur nos organisations. Si ce n'est pas nouveau, l'intensité, elle, est inédite. Plus que jamais vision et leadership constituent la priorité pour les dirigeants, pour adapter nos modèles d'affaires, être en mesure de surfer sur les vagues et ne pas prendre les vents contraires.

C'est pourquoi, depuis 50 ans, l'ADN d'Entreprise et Progrès est de réfléchir aux conséquences des chocs de notre histoire contemporaine pour les entreprises. Aujourd'hui, les chocs démographiques.

Depuis plusieurs années, l'effondrement de la natalité met fin à l'exception démographique française. Le croisement des courbes de naissances et de décès dès 2025 agit comme un électrochoc. Les causes de ce choc démographique ont été largement étudiées (logements trop chers, crèches saturées, aides publiques instables ou illisibles, etc.). Ce n'est pas le propos de notre rapport.

Chez Entreprise et Progrès, nous prenons le sujet à la maille de la responsabilité des entreprises.

Car oui, nous anticipons bien les enjeux de demain, en matière de recrutement à venir, d'adaptations nécessaires des chaînes de production et de confrontations générationnelles potentielles, avec parfois jusqu'à quatre générations au sein d'une même équipe ou entreprise. Cette cohabitation avec des générations qui n'ont ni les mêmes aspirations, ni les mêmes besoins, peut s'avérer explosive, ou au contraire, être une source de créativité.

Et si nous transformions cette menace en opportunité ? C'est évidemment cette voie que privilégie Entreprise et Progrès.

Sans jeu de mots, la démographie est la mère des batailles qui va demander de refondre en profondeur le pacte interne de nos organisations. Pour gagner cette bataille, nous avons une proposition centrale : remettre le temps au cœur du contrat social, en créant le COMPTE PERSONNEL DE TEMPS.

Notre proposition s'appuie sur deux convictions qui sous-tendent l'ensemble de nos réflexions :

- **L'entreprise est avant tout une aventure humaine ;**
- **Le progrès économique sans progrès humain est un non-sens.**

Laurence Peyraut et **Jullien Brézun**
Vice-présidents Entreprise et Progrès

LE COMPTE PERSONNEL DE TEMPS

1

Puisqu'à 20 ans nous n'avons pas les mêmes besoins qu'à 65 ans, Entreprise et Progrès propose **d'adapter le contrat de travail aux cycles et besoins de l'existence de chacun**.

2

Entreprises et Progrès propose de **mieux équilibrer les temps professionnels et personnels** des collaborateurs, pour qu'ils puissent s'épanouir dans les deux sphères et être à leur plein potentiel quand ils sont au travail.

3

Le Compte Personnel de Temps pourrait permettre de **convertir des primes, des intéressements ou des participations en temps disponible**.

4

Le Compte Personnel de Temps serait **transmissible d'une entreprise à l'autre et cumulable**, comme le CPF, tout au long de la carrière.

5

Le Compte Personnel de Temps doit permettre de s'arrêter pendant plusieurs jours, mois, années, de prendre un virage nouveau à des moments importants de l'existence (naissance, maladie, aidance...) **sans risquer une rupture de contrat ni un déclassement**.

6

Cette flexibilité doit, en retour, permettre de **travailler davantage** lors des périodes d'accélération ou de disponibilité.

7

Le Compte Personnel de Temps devient un engagement « gagnant-gagnant » entre l'entreprise et son collaborateur, en offrant de **la souplesse pour plus de performance**.

LA FIN DU DÉNI DÉMOGRAPHIQUE

Pendant des décennies, la France a cru échapper aux lois démographiques qui frappaient ses voisins européens, bercée par l'illusion d'une fécondité préservée et d'un modèle familial protecteur. Ce confort a pourtant connu son point de bascule en 2025, avec un nombre de décès supérieur à celui des naissances. La France a ainsi perdu son exception démographique, en rejoignant la moyenne européenne avec 1,5 enfant par femme en 2025, contre 2 en 2011. Cela représente **une baisse de 25 % du nombre de naissances en près de 15 ans**.

Comme le rappelle l'économiste Maxime Sbaihi, le pays souffre d'un déni démographique : *« Nous sommes un pays de vieux qui se prend encore pour un pays de jeunes*[1] *».*

Ce phénomène prend racine dans des enjeux matériels et sociaux concrets, largement étudiés[2]. Que ce soit l'accès au logement devenu prohibitif pour les jeunes ménages au moment où ils envisagent de fonder un foyer, les difficultés liées aux modes de garde, un système d'aides publiques trop peu lisible, ou encore les fortes tensions entre les exigences de carrière et les aspirations personnelles… Jamais, l'accueil des enfants n'a semblé aussi difficile pour les générations actuelles.

Ce constat doit interpeller le monde économique. Par ses cadences, ses organisations parfois rigides et ses fortes attentes en matière de disponibilité, **l'entreprise n'est pas qu'une simple observatrice de cet hiver démographique, bien au contraire**.

Pour le monde du travail, l'onde de choc ne fait que commencer. **Les démographes estiment que les effets de ce recul démographique seront perceptibles à partir de 2033-2035, date à laquelle le nombre d'actifs commencera à fortement diminuer en France**. Dans le même temps, l'allongement des trajectoires professionnelles et le report de l'âge de départ à la retraite imposent une nouvelle réalité aux entreprises, avec **la cohabitation de, parfois, quatre générations au sein d'une même équipe**.

Face à ces bouleversements, les capacités d'adaptation risquent d'être asymétriques. D'un côté, une minorité d'entreprises agiles parviendra à remodeler sa proposition de valeur pour attirer et retenir des talents de plus en plus rares. De l'autre, des pans entiers de notre économie, incapables de renouveler leurs corps sociaux ou pris au piège de l'attrition, risquent d'être exposés à de nouvelles vulnérabilités.

1. Interview donnée à La Croix, le 2 octobre 2025
2. Voir la Mission d'information sur les causes et conséquences de la baisse de natalité en France, par Constance de Pélichy

Alors comment les dirigeants peuvent-ils se préparer concrètement à cette nouvelle donne, par où doivent-ils commencer et à quel prix ?

Pour relever ces défis, trois leviers macroéconomiques sont souvent proposés par les économistes : le recours à l'automatisation, l'appel à l'immigration et la relance de la natalité[1]. Dans ce rapport, nous faisons volontairement le choix de **concentrer notre réflexion sur le levier humain**, fidèle à l'ADN d'Entreprise et Progrès, qui place la personne au cœur de l'organisation. **Si l'entreprise ne peut pas tout, elle peut exercer une influence déterminante sur la réalisation du désir d'enfant**. Elle peut et doit contribuer à lever des freins organisationnels et managériaux qui pèsent sur les familles.

C'est pourquoi nous défendons l'idée qu'**il est urgent de réécrire le contrat social interne des entreprises**. Pour ouvrir une voie concrète et praticable aux décideurs, nous assumons trois partis pris.

1. **Refuser l'alibi du temps long**. Bien que la démographie avance au rythme des décennies, l'urgence de l'adaptation doit se compter d'abord en mois. Ce rapport propose ainsi des ajustements immédiats à mettre en œuvre.

2. **Replacer le management au cœur de la relation intergénérationnelle**. La coopération harmonieuse entre quatre générations va demander un management exigeant, loin des tentations de coupes managériales très contemporaines.

3. **Arrêter de croire que nos modèles économiques pourront demeurer inchangés face au déclin démographique**. Nous prônons un lien indissociable entre l'humain et la création de valeur durable. Ainsi, la préservation et le développement humains seront essentiels, voire la condition première, à la survie et à la prospérité économique de nos organisations.

1. Maxime Sbaihi, Les balançoires vides*. Éditions de l'Observatoire, 2025*

LES CHIFFRES SUR LESQUELS NOUS NOUS SOMMES BASÉS

> - 25 % de naissances en 15 ans (INSEE, 2026)

> 1,5 enfant par femme en 2025 (INSEE, 2026)

> 2,3 enfants de désir par femme en 2025 (INSEE, 2026)

> 82 % des salariés prêts à changer d'entreprise si un nouvel employeur propose une politique de parentalité plus avantageuse. (Baromètre 2023 de la parentalité, par Les Parents Zens)

> 2035 : année du début de la chute des actifs (Source : Haut-Commissariat au Plan, 2025. *Des écoles au marché du travail : la marée descendante de la dénatalité,* Maxime Sbaihi)

1

D'ABORD,

NE PAS NUIRE

Avant même d'imaginer de vastes plans de transformation ou de créer de coûteux dispositifs, l'entreprise peut s'inspirer du serment d'Hippocrate des médecins : *primum non nocere,* d'abord, ne pas nuire. Car aujourd'hui, de façon souvent inconsciente mais systématique, **l'organisation du travail peut empêcher la démographie à ses deux extrémités les plus vulnérables**. D'un côté, elle contribue à décourager l'entrée dans la vie en entravant la réalisation des projets d'enfants désirés. De l'autre, elle précipite la sortie des actifs vieillissants par des pratiques d'éviction prématurée. La première responsabilité des dirigeants est donc, au minimum, de mettre fin aux réflexes managériaux susceptibles d'aggraver la crise. Ces arbitrages, souvent de bon sens, ne nécessitent aucun investissement massif et peuvent être mis en œuvre sans délai.

L'essentiel

- L'un des premiers leviers de l'entreprise sur la natalité est de cesser de la pénaliser.
- Casser des tabous ne coûte pas de budget.
- Les seniors, les aidants sont des ressources rares avant d'être des coûts.

Ne plus nuire au désir d'enfant

La Mission d'information sur les causes et conséquences de la baisse de natalité en France a montré que, même si le nombre de naissances diminue, le désir d'enfant reste stable. En 2025, les femmes en France souhaitent en moyenne 2,3 enfants. La baisse de la fécondité ne vient donc pas d'un désintérêt pour la famille, mais découle d'une situation économique et professionnelle.

Pour inverser cette tendance, l'entreprise doit agir et **supprimer la pénalité maternelle**, c'est-à-dire l'ensemble des sacrifices financiers et professionnels consentis par les femmes lorsqu'elles deviennent mères. Cela suppose d'arrêter de considérer le CV d'une femme de trente ans comme un risque opérationnel, ou de réagir à l'annonce d'une grossesse par un soupir du manager, réaction, hélas, encore trop commune en 2026.

De même, les managers ont une immense responsabilité dans la gestion des retours de congés de maternité et dans les blocages de carrière qu'ils représentent encore trop souvent. Sur ce plan, le modèle social danois offre une perspective inspirante, puisque, dans ce pays, le congé parental est considéré comme une étape normale de la vie du collaborateur.

Loin d'être perçu comme un manque à gagner, ce temps est mis à profit par les entreprises pour permettre à des profils plus juniors de tester des fonctions d'encadrement ou de piloter des projets d'envergure sur une période déterminée de plusieurs mois. Ainsi, plutôt que de bricoler des remplacements, ces entreprises parviennent à **faire de la parentalité une opportunité de détecter des potentiels internes**.

Cette prise de conscience oblige aussi à aborder des **sujets intimes** que trop d'organisations évitent encore. Par exemple, la douleur et la charge mentale qui accompagnent la PMA touchent un couple sur quatre qui veut un enfant, et la moitié de ceux qui commencent une PMA n'aura pas d'enfant. Ou encore l'endométriose qui concerne une femme sur dix en âge de procréer, soit plus de 2 millions de femmes en France. Les fausses couches, trop souvent passées sous silence, concernent 10 à 15 % des grossesses et près d'une femme sur cinq en aura une au cours de sa vie.

Ces épreuves sont souvent tues et contribuent à l'épuisement de certains collaborateurs, ainsi qu'à l'abandon, parfois, de l'idée même de fonder une famille. Pour arrêter de nuire, il faut ainsi reconnaître ces situations, permettre d'en parler et proposer un accompagnement discret et attentif, pour les femmes comme pour les hommes.

Enfin, cesser de nuire suppose de **repenser les rythmes de travail**. Les réunions qui commencent à dix-huit heures ou les débuts de journée à l'aube, sans raison professionnelle, montrent que l'on demande encore, souvent par mimétisme, parce qu'on « a toujours fait ainsi » ou qu'il s'agit encore d'une preuve d'engagement, de sacrifier le temps en famille au profit de l'entreprise.

Pourtant, le modèle de sur-engagement de la Corée du Sud devrait nous interpeller. Les inégalités entre les sexes, des horaires de travail très lourds et une forte compétition sociale ont fait chuter la natalité à 0,8 enfant par femme en 2026, le taux le plus bas au monde. Ce n'est pas un hasard : si l'entreprise accapare tout le temps personnel de ses salariés, elle ne peut pas s'étonner qu'ils choisissent de ne pas agrandir leur famille.

BONNES PRATIQUES

> Le temps partiel des jeunes parents, avec la prise en charge des cotisations de retraite par l'entreprise.

> Le congé long, avec la promotion d'un jeune le temps d'un remplacement de congé maternité pour mettre le pied à l'étrier.

> L'encouragement et la promotion du congé paternité, surtout dans les secteurs très masculins comme le bâtiment.

> Faire des congés parentaux des opportunités de détection de talents internes.

> Le développement des crèches d'entreprise.

> Les attentions de l'entreprise aux jeunes parents, contribuant au développement d'une culture favorable à la natalité.

Ne plus nuire aux actifs seniors

À l'autre bout de la pyramide des âges, un problème différent, mais tout aussi important, demeure. Alors que de plus en plus d'employeurs déplorent la pénurie de bras ou de compétences, certains continuent d'organiser le départ à marche forcée de leurs collaborateurs les plus expérimentés. De nos jours, **l'avancée en âge ne doit plus être assimilée à un coût élevé ou à une perte de valeur**.

Ce manque de considération pour l'âge entraîne d'abord **une perte importante de compétences**. Les départs anticipés ou les préretraites forcées contribuent à la perte d'années de savoir-faire, sans qu'une transmission soit organisée. Pire, parfois même sans qu'elle soit désirée. Or, la mise en place de programmes intergénérationnels, tels que le mentorat, très souvent mentionné et trop peu mis en œuvre concrètement, permet de conserver les compétences à long terme, tout en offrant aux seniors une fin de carrière valorisante.

Il faut aussi **mieux prendre en compte les aidants familiaux**, trop souvent oubliés par les politiques d'accompagnement. Ils représentent pourtant 4,5 à 5 millions de salariés en France, soit en moyenne un salarié sur cinq (Malakoff Humanis, 2024). À mesure que l'espérance de vie augmente, de plus en plus de salariés subissent la pression de devoir gérer à la fois leur travail et l'aide à un parent en perte d'autonomie ou à un conjoint malade.

Ignorer la fatigue psychologique et le temps que cela demande aux salariés accélère leur décrochage. Offrir des conditions qui leur permettent d'assumer leurs devoirs familiaux sans devoir abandonner leur travail (jours de congé, horaires flexibles) demeure ainsi l'une des meilleures solutions pour éviter d'épuiser les actifs vieillissants.

BONNES PRATIQUES

> Continuer à former les seniors pour associer expérience et expertise.

> Proposer des programmes de mentorat intergénérationnel, intra et interentreprises.

> Favoriser et abonder les dons de RTT pour l'aidance.

2

REMETTRE LE TEMPS

AU CŒUR DU CONTRAT SOCIAL DES ORGANISATIONS

Cesser de nuire est une étape nécessaire mais insuffisante. Il faut maintenant créer un nouveau cadre pour repenser le contrat social des organisations. Notre pacte, qui date du siècle dernier, reposait sur trois points aujourd'hui dépassés : la garantie de toujours disposer de suffisamment de main-d'œuvre pour remplacer les départs, des carrières linéaires fondées sur l'ancienneté, et une vie personnelle mise au second plan face aux exigences de la croissance économique. Ce contrat a marqué la culture des entreprises, au point qu'on ne le remarque parfois plus. Issu d'une culture tournée vers la croissance, il a fonctionné tant qu'il y avait suffisamment de travailleurs et que la question du bien-être individuel restait secondaire. Mais centré sur un temps uniforme et contrôlé, nous voulons maintenant le revoir. Pour que les organisations restent vivantes, équitables et efficaces, **nous voulons redonner la maîtrise du temps à la relation entre l'entreprise et ses salariés**. Pour y parvenir, nous proposons de **renforcer le lien humain et d'assouplir le contrat de travail**.

L'essentiel

- Le Compte Personnel de Travail, droit individuel, universel et portable, doit permettre d'accumuler et de mobiliser du temps tout au long de sa carrière (inspiré du modèle du Compte personnel de Formation).
- Il doit permettre de convertir librement les primes, l'intéressement et la participation en jours ou en mois rémunérés sans travail.
- En échange, le salarié doit pouvoir accepter de travailler davantage lors des temps forts afin d'accumuler des droits et de pouvoir s'arrêter lorsque la vie l'exige.
- Le CPT implique d'abandonner les horaires rigides au profit d'un pacte durable adapté aux cycles de la personne.

Le compte personnel de temps : donner de la valeur au temps

Le temps ne se gère pas de la même façon ni ne répond aux mêmes besoins tout au long de la vie. Au cours d'une carrière, l'énergie et la disponibilité évoluent. Parfois, on veut et on peut s'investir à fond, enchaîner les jours d'engagement ou prendre plus de responsabilités. À d'autres moments, on a besoin de ralentir ou de s'absenter. Ces variations existent, que ce soit parce qu'on est jeune parent, proche aidant ou occupé par d'autres projets personnels. Pourtant, notre organisation du travail n'a pas bougé ; elle maintient une approche rigide et forfaitaire qui ne laisse pas de place à ces changements.

Pour sortir de cette dynamique, nous proposons de **partager la valeur également en termes de temps et d'instaurer un Compte Personnel de Temps**.

Conçu sur le même principe qu'un compte personnel de formation, le compte personnel de temps doit permettre, au-delà des jours de congé non pris, de convertir des primes en temps disponible et de cumuler, année après année, des journées de temps. Ce CPT pourrait notamment s'appuyer sur les Comptes Épargne-Temps (CET) existants dont il faudrait redessiner et élargir à la fois les contours et les modalités de fonctionnement. Car à date, le CET est un dispositif d'entreprise facultatif, attaché au contrat de travail, et pensé comme une épargne de fin de carrière. Le CPT, lui, serait au contraire un **droit individuel, universel et portable**.

Universel, d'abord, car ouvert à tout salarié dès son embauche, sans accord d'entreprise préalable : le CPT serait ainsi un droit.

Portable, ensuite, car il suivrait la personne plutôt que son contrat de travail : les jours capitalisés au fil des années seraient donc conservés en cas de changement d'employeur.

Outil d'arbitrage, enfin, il permettrait au salarié de choisir, à un moment donné de sa vie, entre rémunération et liberté. Cette mesure pourrait notamment permettre de convertir directement la participation et l'intéressement en jours de temps disponible. Un salarié pourrait ainsi choisir entre percevoir une prime équivalente à un mois de salaire et prendre un mois complet d'arrêt rémunéré. Le financement pourrait alors être assuré par un fonds mutualisé, sur le modèle du CPF.

Ce crédit-temps cumulable doit ainsi permettre à chacun d'adapter son rythme de travail au gré de ses priorités intimes et s'adapterait à tous les âges de la vie. Il reposerait sur un droit effectif d'usage, avec un délai de prévenance pour l'employeur, mais sans possibilité de refus, et sur la garantie que son utilisation n'abîmerait ni la confiance ni la trajectoire professionnelle du salarié.

Repenser le contrat de travail à l'aune du temps modulable

Le Compte Personnel de Temps, par la nature même de la flexibilité qu'il impose, requiert une refonte du contrat de travail. Encore ancré dans les héritages du siècle dernier, il est aujourd'hui trop contraint par un cadre juridique standardisé. En demeurant sur une approche où un employeur achète le temps de travail d'un salarié, l'entreprise réduit sa capacité à réfléchir au temps disponible de ses collaborateurs. Et les dispositifs existants (forfaits jours, annualisation) restent conçus pour répondre davantage aux besoins de l'entreprise qu'à ceux des salariés. Repenser cette temporalité doit alors permettre de passer d'une logique de temps vendu à une logique de trajectoires personnalisées.

La première étape consiste à considérer la carrière comme une trajectoire vivante et modulable, ce qui implique de rythmer les politiques de ressources humaines au-delà de l'*onboarding* et de l'*offboarding*. L'entreprise pourrait, par exemple, instaurer des rendez-vous ritualisés, fixés à des âges clés (30, 45 ou 55 ans) ou déclenchés à des moments clés de la vie personnelle (naissance, décès, etc.).

Ces bilans de trajectoire permettraient d'anticiper les souhaits de réorientation ou d'évolution, d'adapter la charge de travail et ainsi de conserver l'engagement des salariés.

Dans le même esprit, l'accès à des programmes d'accélération et de formation d'élite ne doit pas demeurer l'apanage des nouveaux diplômés (les « *graduate programs* »). Ils pourraient, au contraire, être ouverts tout au long de la vie active, sous forme de parcours d'immersion et de reconversion internes, afin de re-dynamiser les compétences à mi-carrière avec la même ambition que pour les jeunes recrues.

À l'échelle de la mission quotidienne, le contrat de travail doit permettre la **modulation des cycles d'activité**. Il doit être possible de travailler, par exemple, dix jours consécutifs sur un projet stratégique, puis de s'arrêter temporairement avant de ré-accélérer. Ces variations ne doivent plus être traitées comme des anomalies nécessitant des avenants contractuels lourds, mais plutôt comme **une modalité ordinaire de la relation de travail**.

Cette souplesse doit toutefois être construite d'un commun accord entre le salarié et son employeur afin de ne pas se transformer en un instrument de précarisation. C'est donc en articulant le Compte Personnel de Temps à un contrat de travail assoupli que les organisations pourront enfin cesser d'opposer la performance économique à la préservation de la vie personnelle. En somme, une organisation qui laisse ses salariés choisir leurs moments d'engagement obtiendra un engagement plus fort lorsqu'elle en aura besoin.



CONCLUSION

Les chocs démographiques que nous avons connus ces dernières années marquent un tournant dans notre rapport au monde. L'effondrement de la natalité, couplé au vieillissement accéléré de nos organisations, sonne le glas d'un modèle managérial fondé sur l'abondance de ressources humaines. Celle-ci va devenir critique. **Cette transition est néanmoins une opportunité de réinventer un modèle social au sein des organisations.**

Chez Entreprise et Progrès, nous croyons que l'avenir appartient aux organisations qui feront le choix délibéré du lien, de la confiance et de la responsabilité partagée. C'est le sens des actions que nous appelons à nos vœux afin de redonner un sens humain à nos rapports économiques.

Pour ce faire, nous pensons qu'il est fondamental de **repenser le temps dans le cadre du contrat social**. En consacrant le principe selon lequel le partage de la valeur implique indissociablement un partage du temps, nous proposons la création d'un Compte Personnel de Temps, capable de transformer une contrainte démographique subie en une opportunité de liberté réciproque. Il offre à chaque salarié la possibilité d'exercer sa souveraineté sur la manière de traverser les différentes saisons de sa vie, sans rompre ses engagements professionnels.

En choisissant d'adapter les modèles économiques au rythme des femmes et des hommes, l'entreprise pourra alors renouer avec sa véritable vocation, à savoir être une communauté vivante et créatrice de valeur durable.

SYNTHÈSE

Constat et analyse

Depuis plusieurs années, l'effondrement de la natalité met fin à l'exception démographique française. Les causes de ce choc démographique ont été largement étudiées (logements trop chers, crèches saturées, aides publiques illisibles, etc.) mais la place et le rôle de l'entreprise dans ces transformations sont encore trop peu analysés à son échelle. Et aux enjeux de recrutement à venir et aux adaptations nécessaires des chaînes de production, s'ajoutent les difficultés culturelles de faire cohabiter, de manière inédite dans notre histoire, parfois jusqu'à quatre générations au sein d'une même équipe.

Chez Entreprise et Progrès, nous pensons que nos modèles économiques ne pourront survivre sans refondre en profondeur le pacte interne des organisations. C'est pourquoi nous proposons de remettre le temps au cœur du contrat social au sein des organisations.

Propositions

1. Ne pas nuire : si l'entreprise n'est pas responsable de la crise démographique, elle a un rôle clé à jouer pour y remédier. La première de ses responsabilités est donc de ne pas nuire à la famille : ni aux projets d'enfant, ni à l'aidance de plus en plus développée chez ses collaborateurs. Par ailleurs, les premières actions à mettre en œuvre au sein des organisations sont rarement coûteuses : des actions de sensibilisation à la pénibilité maternelle, lever des tabous liés à la parentalité, etc.

2. Le Compte Personnel de Temps : Entreprise et Progrès propose d'adapter le contrat de travail aux cycles réels de l'existence. Pour ce faire, la création d'un Compte Personnel de Temps doit permettre de convertir des primes, des intéressements ou des participations en temps disponible. Transmissible d'une entreprise à une autre et cumulable comme un CPF tout au long de la carrière, le CPT doit permettre de s'arrêter pendant plusieurs mois ou de bifurquer à des moments importants de l'existence (naissance, maladie, aidance) sans risquer une rupture de contrat ni un déclassement. Par ailleurs, cette flexibilité doit permettre, en retour, de travailler davantage lors des périodes d'accélération ou de disponibilité.

LES IDÉES POUR VOUS INSPIRER

Ne pas pénaliser le désir d'enfant (coût quasi nul)
- Ne plus considérer le CV d'une femme de 30 ans comme un risque opérationnel.
- Former les managers à accueillir une annonce de grossesse sans réaction négative.
- Soigner les retours de congé maternité pour éviter les blocages de carrière.
- Briser les tabous sur la PMA, l'endométriose et les fausses couches, avec un accompagnement discret, pour les femmes comme pour les hommes.
- Supprimer les réunions à 18 h et les débuts de journée à l'aube sans raison professionnelle.
- Questionner la culture du présentéisme comme preuve d'engagement.

Soutenir activement la parentalité
- Proposer un temps partiel aux jeunes parents, avec les cotisations retraite prises en charge par l'entreprise.
- Utiliser les congés maternité et parentaux pour confier à des talents internes des missions d'encadrement ou des projets d'envergure (modèle danois).
- Encourager et valoriser le congé paternité.
- Développer des crèches d'entreprise.
- Multiplier les attentions envers les jeunes parents afin d'instaurer une culture favorable à la natalité.

Garder et valoriser les seniors
- Mettre fin aux départs anticipés et aux préretraites forcées.
- Organiser la transmission des savoir-faire avant les départs.
- Encourager et valoriser la formation des séniors.
- Mettre en place un véritable mentorat intergénérationnel, en interne et entre entreprises.

Accompagner les aidants (environ 1 salarié sur 5)
- Reconnaître la charge des aidants dans les politiques RH.
- Offrir des jours de congé et des horaires flexibles.
- Favoriser et abonder les dons de RTT pour l'aidance.

Piloter la carrière comme une trajectoire vivante
- Instaurer des bilans de trajectoire à des âges clés (30, 45, 55 ans) ou lors d'événements de vie (naissance, décès).
- Ouvrir les programmes d'accélération de type « *graduate programs* » à tous les âges, sous forme d'immersions et de reconversions à mi-carrière.

Postures de direction
- Agir dès maintenant, à l'échelle de quelques mois, sans attendre l'horizon 2035.
- Maintenir un management exigeant pour faire coopérer quatre générations, plutôt que réduire les effectifs managériaux.
- Accepter que le modèle économique doive changer et considérer le développement humain comme une condition de survie économique.

À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Entreprise et Progrès réunit des dirigeants qui placent l'Humain au cœur des entreprises.

Depuis plus de 50 ans, notre think tank cherche à transformer la Société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique, en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs (et pas seulement de la valeur actionnariale), et en révélant ces dirigeants pionniers pour mobiliser l'action de tous.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la Société, un progrès responsable et utile pour tous, qui serve une Société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

Entreprise et Progrès remercie chaleureusement ses membres qui soutiennent l'association financement, logistiquement, matériellement, intellectuellement...

CONTACT

Claire-Agnès Gueutin
Mail : claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com
Tel : 01 87 20 11 20


ENTREPRISE
& PROGRES



ENTREPRISE
& PROGRES