

**Rapport à Madame Ségolène Royal,  
ministre déléguée à la famille, à l'enfance  
et aux personnes handicapées**

**LA PRISE EN COMPTE, PAR LES ENTREPRISES, DE L'ARTICULATION  
ENTRE LA VIE FAMILIALE ET LA VIE PROFESSIONNELLE DES SALARIES**

**Groupe de travail animé par Brigitte Grésy,  
chef du service des droits des femmes et de l'égalité,  
avec la collaboration de  
Martine Buffier-Morel, de Yann Daujeard,  
de Catherine Laret-Bedel et de Valérie Suchod**

22 janvier 2002

# SOMMAIRE

## Introduction

### I- Eléments de contexte

1. [La nouvelle donne du marché du travail](#)
2. [Un contexte sociétal en évolution](#)
3. [Un encadrement normatif favorable](#)
  - \* *Au niveau Communautaire*
  - \* *Dans les différents pays de l'Union*
  - \* *En France*

### II- Enjeux et perspectives

1. [Un cadrage nécessaire](#)
2. [L'intérêt à agir](#)
  - \* *Des coûts évités*
  - \* *Une fidélisation de la main d'œuvre*
  - \* *Une politique de gestion des compétences*
  - \* *Un bénéfice en termes d'image et de gage de citoyenneté*
  - \* *Un enjeu de société*

### III- Propositions

1. [Premier axe : stratégie managériale, négociation collective et gestion des temps](#)
  - \* *Promouvoir des outils de diagnostic et d'aide à la décision*
  - \* *Favoriser le dialogue social*
2. [Deuxième axe : Ingénierie et articulation des temps](#)
  - \* *Développer l'aide au conseil*
  - \* *Contribuer à la professionnalisation des prestataires de conseil*
  - \* *Capitaliser les expérimentations et généraliser les démarches*
3. [Troisième axe : maintien des compétences et gestion des temps de parentalité](#)
  - \* *Prendre en charge des frais de garde liés aux contraintes logistiques dépendant de la réalisation de l'action de formation*
  - \* *Inciter au remplacement du salarié absent*
  - \* *Garantir le maintien des compétences et le retour à l'emploi pour les salariés en exercice de parentalité*
4. [Quatrième axe : stratégie européenne et cinquième programme](#)
5. [Cinquième axe : visibilité et promotion de l'articulation](#)
  - \* *Un programme d'études*
  - \* *Des outils d'information et de communication*

## Conclusion

---

## Introduction

L'objet de ce présent rapport est d'identifier l'ensemble des leviers mobilisables, dans le cadre des relations sociales au sein de l'entreprise, pour mieux prendre en compte les contraintes de l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

Pour avancer sur des propositions concrètes, le groupe de travail a privilégié une méthode fondée sur les auditions tant d'entreprises de secteur et de taille différents que de chercheurs ayant mené une réflexion approfondie sur le thème de l'articulation des temps de vie. Des entretiens ont été également menés avec des représentants des directions de ressources humaines, Conseils régionaux, organismes de formation et des économistes, des sociologues et des juristes, dans le cadre d'un groupe de travail dont les partenaires sociaux ont été largement partie prenante.

Cette question de l'articulation des temps de vie a longtemps occupé une place marginale dans la réflexion théorique, voire a fait l'objet d'une sorte d'opprobre tant elle était liée au cortège d'inégalités dont sont victimes les femmes sur le marché du travail, tant elle renvoyait à l'antagonisme de la " mère travailleuse ", selon l'expression d'Annie Junter-Loiseau. Il était donc exclu de penser ensemble égalité et conciliation de la vie familiale et professionnelle.

Il aura fallu les premières mesures relatives au congé parental dans les années 70, l'impulsion décisive du contexte européen dans son approche en termes d'égalité des chances, et plus largement les évolutions sociétales et normatives récentes pour qu'une rupture puisse s'opérer et que la question de l'égalité intègre celle du temps.

Concilier vie professionnelle et vie familiale soulève en effet des enjeux importants pour les salariés comme pour les entreprises, si l'on veut favoriser des pratiques non-discriminantes et non marginalisantes pour les femmes.

Le rapport final du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle sur l'aménagement du temps de travail et l'égalité professionnelle de juillet 1999 mettait déjà en évidence à cet égard que toute négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT), qui implicitement ou explicitement impliquerait que l'enjeu pour les femmes serait le " rapport au temps ", conduisant par exemple au temps partiel, tandis que pour les hommes l'enjeu serait le " rapport à l'emploi ", conduisant par exemple à des compensations salariales, serait source de discriminations. En prolongement de ces réflexions, le rapport du groupe de travail du CSEP relatif à l'articulation des temps sociaux et des temps professionnels, dans ses conclusions du 28 janvier 2000, réaffirmait le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes en ce qui concernait la prise en charge des enfants et l'accompagnement des personnes âgées dépendantes.

L'idée est bien d'amener les entreprises à reconnaître la responsabilité familiale de leurs salariés hommes et femmes, et non plus de considérer la charge parentale comme relevant exclusivement de la sphère privée et étant à ce titre une " affaire de femmes ". En ce sens, faire valoir les bénéfices, pour les employés comme pour leurs employeurs, d'une meilleure prise en compte des impératifs de l'articulation de la vie familiale et professionnelle, trace les prémices d'un modèle de société dans lequel la qualité est au cœur des échanges.

Au regard des éléments de contexte favorables à ce jour à cette prise en compte de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle et de l'analyse des enjeux et avantages dont bénéficient entreprises et salariés à cet égard, le présent rapport proposera un ensemble de mesures destinées à intégrer cette question des temps dans le contexte de l'entreprise.

## I. Éléments de contexte

### 1. La nouvelle donne du marché du travail

Au début des années 60, le taux d'activité des femmes de 25 à 49 ans était de 40% ; il est de 80% aujourd'hui. Cette transformation radicale a conduit à substituer progressivement au modèle de la femme au foyer celui du couple bi-actif où père et mère mènent une activité professionnelle à l'extérieur de la maison.

Les facteurs explicatifs sont nombreux et l'analyse en a été faite notamment dans la dernière parution du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, le *Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches*<sup>(4)</sup>, auquel le présent rapport renvoie.

Mais cette entrée massive des femmes sur le marché du travail n'a pas été accompagnée par des mesures appropriées concernant l'accueil des enfants ni débattue dans ses conséquences sur l'ensemble de la vie sociale. Comme le précise un récent rapport de l'UDAF 01, "*les femmes se sont mises à travailler dans un univers professionnel et une société politique construits, structurés et représentés par les hommes*".

Cette question de l'articulation des temps de vie en termes de mixité des pratiques professionnelles et familiales est donc bien liée à l'impératif d'une contribution équilibrée des hommes et des femmes à l'activité économique. Cet enjeu continue d'être un objectif essentiel de la stratégie européenne pour l'emploi, les lignes directrices 2001 prévoyant un taux d'activité des femmes de 60% à l'horizon 2010.

## 2. Un contexte sociétal en évolution

Au-delà d'une division des rôles sociaux par sexe largement intégrée par la société française, se fait jour une évolution encore peu visible et en tout cas peu formalisée et médiatisée. Les comportements, notamment ceux des jeunes pères, se modifient, aidés en cela par des mesures récentes évoquées ci-dessous.

Comme le dit en effet Dominique Méda<sup>(4)</sup>, " *et sans que cela soit toujours appuyé par des études fines et qualitatives, la rumeur enfle : les aspirations des jeunes hommes seraient désormais moins éloignées de celles des jeunes femmes, les attitudes vis à vis du travail et de la famille seraient de moins en moins sexuées ; les préoccupations d'équilibre, susceptibles de s'expliquer tout autant par un certain désenchantement vis à vis de l'entreprise, par la réaction à l'intensification du travail qui s'est produite ces dernières années, par la place de plus en plus grande accordée à l'enfant par des individus qui en voient naître de manière plus rare, plus tardive et plus choisie, se développent* ".

L'idée selon laquelle disponibilité totale et efficacité ne seraient plus corrélées commence à faire son chemin.

### 3. Un encadrement normatif favorable

#### 1) Au niveau Communautaire

Parmi les textes les plus récents, la décision du 13 mars 2000 du Conseil de l'UE<sup>(1)</sup> prévoit un renforcement des politiques d'égalité des chances pour les hommes et les femmes et met l'accent sur la nécessité d'adopter des mesures visant à concilier la vie professionnelle et la vie familiale.

La résolution du Conseil du 29 juin 2000<sup>(2)</sup> consacre le principe d'un partage équilibré, par les pères et les mères, des activités liées à la vie familiale, afin " *de compenser le désavantage des femmes en ce qui concerne les conditions d'accès et de participation au marché du travail et le désavantage des hommes pour ce qui est des conditions de participation à la vie familiale, désavantages résultant de pratiques sociales, qui font toujours considérer le travail non rémunéré accompli dans l'intérêt de la famille comme une responsabilité principale des femmes et le travail rémunéré dans la sphère économique comme une responsabilité principale des hommes* ".

Les conclusions du Conseil de l'UE du 28 novembre 2000<sup>(3)</sup> enjoignent les Etats membres à évaluer qualitativement et quantitativement, les conditions concrètes de l'articulation au niveau des pratiques, par des enquêtes nationales fondées sur les indicateurs élaborés sous présidence française. L'Agenda social, adopté au Conseil européen de Nice en décembre 2000, intègre lui aussi cette préoccupation.

Enfin, le programme européen *EQUAL* et le cinquième programme visant la promotion de l'égalité pour les femmes et les hommes mettent le thème de l'articulation au cœur des projets susceptibles de recevoir des financements européens.

#### 2) Dans les différents pays de l'Union

Alors que dans les pays scandinaves, les aménagements des temps de vie sont garantis par une législation particulièrement progressiste en matière de droits de la personne, des tendances se dessinent de plus en plus précisément également dans les autres états membres de l'Union Européenne, qui commencent à légiférer sur la question de l'articulation des temps.

Après avoir été le premier pays dès les années 90, sous l'impulsion de mouvements des femmes, à avoir formalisé une politique des temps à l'échelle de la cité, **l'Italie** a produit un modèle d'approche globale et systémique de l'articulation des temps. Ce modèle s'appuie sur les bureaux des temps, et les tables de négociation destinées à prendre en compte tous les points de vue des acteurs en prise directe avec la question (les " producteurs de temps " : transports, écoles, administrations, entreprises de services...). La loi italienne du 9 mars 2000 met par ailleurs en place une discrimination positive pour promouvoir les congés parentaux auprès des pères.

**En Allemagne**, la loi entrée en vigueur en janvier 2000 ouvre la possibilité, pour les travailleurs, de procéder par deux fois à une demande de temps partiel auprès de leur employeur pendant leur congé parental.

**Aux Pays-Bas**, la loi du 8 février 2000 sur l'adaptation du temps de travail met en place un droit sous conditions, pour le salarié, à augmenter ou réduire son temps de travail, et ce sans fournir de justification à sa demande, à tel point que certains ont pu parler de " temps véritablement choisi ".

**En Grande-Bretagne**, la Ministre du Commerce et de l'Industrie a présenté un projet de loi qui devrait permettre aux salariés parents de jeunes enfants de bénéficier d'horaires flexibles. Cette loi, qui devrait entrer en vigueur en 2003, prévoit l'obligation, pour un employeur, de " *considérer sérieusement une demande écrite d'un-e salarié-e souhaitant modifier ses horaires de travail pour les adapter à l'éducation de ses enfants* ".

### 3) En France

En France également, de nouveaux moyens d'action sont désormais donnés par différents textes normatifs, non directement ciblés sur cette question des temps mais ayant des incidences sur celles-ci.

- *Les avancées législatives*

La loi du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail constitue, sans nul doute, un accélérateur de la prise de conscience des questions de l'articulation des temps. Elle introduit, dans son article 19, des clauses obligatoires spécifiques aux accords d'entreprises ou d'établissements, relatives à l'égalité. Cet article lie notamment le bénéfice de l'allègement des cotisations sociales patronales pour les employeurs à l'obligation d'introduire, dans les conventions ou les accords, des mesures visant à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce même article dispose que sera établi chaque année un bilan de la réduction du temps de travail, comportant des données sur l'égalité professionnelle.

Plus récemment, la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui vise à renforcer les outils de la loi Roudy<sup>(4)</sup> en développant le dialogue social sur l'égalité professionnelle dans la branche et l'entreprise, est porteuse d'une réflexion sur l'articulation au sein des instances paritaires. Cette loi est toutefois encore trop récente pour qu'on en mesure les effets à ce jour.

Enfin, le congé de paternité ouvert aux pères depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002 et l'ensemble des textes actuellement en cours de discussion devant le parlement sur l'autorité parentale, constituent des mesures importantes pour l'avènement de ce qui est appelé parfois la " parité parentale ".

- *L'impact de la RTT sur les salariés : progrès et écueils recensés*

Les évaluations dont on dispose concernant la mise en place de la réduction du temps de travail (RTT) montrent que le temps familial libéré sur le temps de travail est vécu par de nombreux français comme facteur de bien-être.

Dans l'enquête de la DARES sur les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie<sup>(5)</sup>, à la question portant sur les effets de la RTT " *aussi bien au travail qu'en dehors du travail* ", 59% des salariés interrogés ont répondu que ces effets allaient plutôt dans le sens d'une amélioration, 13% plutôt dans le sens d'une dégradation, et 28% ont estimé que cela n'avait " rien changé ". Cette satisfaction globale assez élevée se voit nettement chez les femmes cadres, puisque près de trois sur quatre évoquent une amélioration de la vie quotidienne. Ce sont les femmes cadres ayant des enfants de moins de douze ans qui déclarent avoir " profité " le plus de la RTT.

Toutefois, ce constat plutôt favorable est à nuancer : d'autres enquêtes et certaines auditions font état d'une grande diversité des situations, avec des bilans ambivalents. Elles montrent en effet un impact très différencié de la RTT selon le sexe, la catégorie socio-professionnelle, la qualification et l'âge.

Le Centre d'Etudes de l'Emploi met notamment en évidence le fait que la réorganisation qui a accompagné la mise en place des 35h a accentué, dans les trois entreprises étudiées, les inégalités déjà existantes, et cela sous deux aspects essentiels.

Contrairement aux déclarations de principe faites dans les préambules des accords, la RTT a accompagné, voire renforcé la division sociale traditionnelle des rôles entre hommes et femmes, en cantonnant les femmes à la prise du mercredi et au temps partiel et en réservant aux hommes le bénéfice de nouvelles fonctions au sein de l'entreprise. Certaines auditions mettent également en exergue le fait que le temps libéré à la faveur de la RTT n'est pas forcément un temps libre, en raison de charges parentales mais surtout domestiques encore peu partagées.

Par ailleurs, elle a également accru l'assujettissement des non-qualifiés et augmenté la fatigue ressentie par les employés, là encore à l'opposé de l'objectif affiché au départ. Ainsi, les salariés les moins qualifiés ont été les plus exposés aux dégradations qui peuvent résulter des contraintes de la modulation et du non respect des délais de prévenance. Le renforcement de la prégnance du système de programmation de l'activité de l'entreprise a pu ainsi, dans certains cas, augmenter l'empiètement du travail sur la vie privée. Quelques auditions ont également souligné qu'une dégradation des conditions de travail était également observable du fait de l'intensification des rythmes de travail. Le niveau de satisfaction des salariés est ainsi très lié à la catégorie socio-professionnelle : les cadres expriment plus de satisfaction par rapport au bénéfice de la RTT que les non cadres.

Les auditions qui ont été menées révèlent, en définitive, que " *quelque chose est à inventer* " du côté de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale. La première phase de la mise en place de la loi, se déroulant sans attention particulière à la dimension qui nous intéresse, a pu ainsi " *désynchroniser les temps* ". Il reste, et le rapport Viard<sup>(6)</sup> met l'accent également sur ce point, qu'une fois l'accès aux 35 heures effectué, de nouvelles revendications, celles-ci liées à la qualité du temps libre des individus, vont se faire jour, entraînant le besoin de nouvelles négociations où le droit à la souplesse du temps individuel sera débattu face à la flexibilité du travail pour l'entreprise.

## II. Enjeux et perspectives

Plus que jamais aujourd'hui, nous avons l'opportunité de faire un lien entre l'égalité entre les femmes et les hommes et l'articulation des temps professionnels et familiaux.

Egalité professionnelle et articulation des temps de vie participent bien de la même aventure, où il convient d'avancer sur les deux plans à la fois, dans le respect des attentes individuelles et des impératifs de compétitivité des entreprises. L'objectif est bien, à terme, de convenir d'une véritable reconnaissance des hommes et des femmes en tant que parents, dans la sphère professionnelle.

Des questions se posent dès lors avec force. Est-ce bien le rôle de l'Etat d'intervenir dans ces questions qui touchent étroitement la sphère du privé et la liberté de l'entreprise ? Et dans l'affirmative, quels leviers l'Etat peut-il actionner pour pousser les entreprises à agir ? Qui, au sein de l'entreprise, construit les solutions ? Quelle marge de manœuvre donner aux salariés ? Sur quel mode réguler la confrontation des logiques individuelles et collectives, qui peuvent mettre en porte-à-faux les principes de liberté et d'égalité ?

L'intérêt conjoint à agir, pour l'employé et l'employeur, s'inscrit en effet sur un terrain porteur de nombreuses ambiguïtés et antagonismes, dans la mesure où le thème de l'articulation relève encore, pour la plupart des entreprises comme des partenaires sociaux, de la catégorie de *l'impensé*.

### 1. Un cadrage nécessaire

Une première difficulté naît de l'ampleur du champ pris en considération par les problèmes d'articulation des temps de vie. De multiples acteurs sont en effet impliqués : parents, pouvoirs publics –Etat et collectivités territoriales–, entreprises, syndicats, organismes paritaires, associations. Les niveaux d'action –d'ordre juridique ou politique– et les démarches mises en œuvre –gestionnaires ou fondées sur la négociation–, sont eux-mêmes très différents. A coup sûr, un effort est à faire pour clarifier le débat théorique sur cette question.

Par ailleurs, les dimensions collectives et sociales de la question du droit à articuler ses temps de vie, qui sont essentielles, sont sources d'antagonismes d'intérêts. Les termes du débat sont loin d'être consensuels sur la place du travail dans les temps de vie et sur la priorité à accorder au choix de la personne dans l'agencement de ses temps. A titre d'exemple, certains cadres peuvent souhaiter privilégier leur carrière par rapport à un gain de temps, ou faire le choix d'un meilleur salaire pour pouvoir financer des prestations à domicile susceptibles de les décharger d'un certain nombre de tâches domestiques, plutôt que de réduire le temps qu'ils passent sur leur lieu de travail. Des salariés qui ont eu la possibilité de passer à temps plein dans le cadre de la mise en place de la RTT ont préféré quant à eux rester à temps partiel pour des raisons diverses, la conciliation avec la vie familiale étant une raison majoritairement avancée par les femmes.

En conséquence, la mise en place d'un temps véritablement choisi se heurte aux affrontements entre logiques individuelles et logiques collectives, comme l'ont montré les débats autour du temps partiel lors des négociations de RTT. Ainsi les auditions qui ont été menées révèlent-elles que s'intéresser au temps vraiment choisi est de nature à faire émerger un nouveau droit du travail, davantage fondé sur le contrat et donc susceptible de mettre la liberté individuelle au premier plan, à condition que de nouvelles garanties collectives empêchent l'atomisation et donc la fragilisation des salariés porteurs de cette demande.

Enfin, il s'avère impossible de penser le temps au sein d'une entreprise sans prendre en compte l'espace où elle se situe, sans réfléchir dans une logique de territoire. La gestion des temps internes à l'entreprise doit pouvoir s'accorder aux temps sociaux du territoire dans lequel elle s'inscrit. Des expérimentations européennes montrent que la question même de l'articulation des temps de vie s'élargit, notamment avec la prise en compte du temps des villes comme en Italie. Il s'ensuit qu'on ne peut plus argumenter sur le fait que seule l'entreprise est productrice de temps : les leviers à mobiliser pour articuler le temps de travail et les autres temps sociaux doivent relever d'une vision globale, intégrant diversité des logiques individuelles et ancrage dans un territoire. Transports, garde d'enfants, services publics sont directement touchés par l'évolution des temps de travail.

Ce constat rencontre d'ailleurs une préoccupation souvent exprimée au cours des auditions, mais que le groupe, dont ce n'était pas le mandat, n'a pas expertisée. Cette dernière prend la forme d'une demande de meilleure solvabilisation des moyens d'accueil des enfants ou d'accompagnement des adolescents ou des personnes âgées dépendantes : titre emploi service insuffisamment mobilisé par les comités d'entreprises pour la garde des enfants et nécessité d'une extension du champ d'activité couvert par cet outil ; insuffisance de réflexion sur les crèches inter-entreprises et les prestations de services pour les salariés.

## **2. L'intérêt à agir**

Au delà de ces difficultés d'approche du sujet, les auditions nous confirment avec force dans l'idée que travailler sur un intérêt conjoint des entreprises et des salariés à un meilleur agencement des temps familiaux et professionnels, sur un " échange " de flexibilité contre une assurance de prévisibilité des horaires et de choix en tout ou partie de ceux-ci, est de nature à contribuer à la fois au bien-être des individus et à la performance économique globale. Certes, des études économiques approfondies en termes de coûts évités par cette nouvelle politique des temps sont indubitablement à mener, mais il paraît possible à ce stade de relever cinq axes de progrès.

### **1) Des coûts évités**

Il convient de souligner en premier lieu qu'une bonne adéquation des rythmes personnels et familiaux avec les contraintes liées aux horaires de travail et que de meilleures conditions de repos et de récupération entraînent sans conteste une diminution de la fatigue et de la fréquence des maladies des salariés. Le gain pour l'employeur se traduit ici par une diminution du nombre d'absences, et par suite une amélioration des délais de production.

De même, une meilleure maîtrise des temps de travail et du hors travail par le salarié, liée à des possibilités d'anticipation et/ou de planification à plus moins long terme de l'agencement de ses temps et des facilités de prise en charge des enfants (modes de garde innovants et individualisés, adéquation des horaires de travail avec les rythmes scolaires, transports mieux organisés), conduit à une diminution significative de l'anxiété des salariés et des tensions au travail, notions souvent réunies sous le vocable de stress au travail. Les entreprises en tirent de leur côté des bénéfices en termes de performance accrue de salariés dès lors plus attentifs, plus réceptifs et plus ponctuels.

### **2) Une fidélisation de la main d'œuvre**

Par ailleurs, en cette période de tensions sur le marché du travail, l'amélioration générale des conditions de travail et l'assouplissement des modalités d'accès au temps choisi pour les salariés donnent lieu, pour l'entreprise, à une augmentation de son attractivité, entraînant de ce fait des conséquences non négligeables en termes de fidélisation des salariés et de facilité plus grande de recrutement.

### **3) Une politique de gestion des compétences**

Plus généralement, afin de pallier les désavantages dus aux interruptions de carrière pour raisons familiale ou personnelle et de préserver l'employabilité des salariés en vue d'une reprise future de leur activité, l'entreprise est amenée à s'engager dans une démarche de formation et de maintien des compétences et dans une politique prévisionnelle des ressources humaines. L'anticipation des compétences nécessaires au vu des évolutions des métiers de l'entreprise, tout en permettant une meilleure gestion de la pyramide des âges pour l'employeur, comporte également des avantages en termes de polyvalence renforcée pour les employés et donc d'inscription plus durable sur le marché du travail.

Le projet est ici, à terme, de consacrer la citoyenneté du salarié en créant les conditions d'une autonomisation de son rapport au travail passant par une plus grande amplitude et souplesse dans le choix de ses horaires et une participation accrue à l'organisation du collectif de travail et aux prises de décision.

#### **4) Un bénéfice en termes d'image et de gage de citoyenneté**

L'égalité des chances et la prise en compte des intérêts de la famille peuvent, par ailleurs, devenir un enjeu de gestion de la qualité pour les entreprises.

Certaines entreprises anglo-saxonnes ne s'y sont pas trompées, qui ont joué sur l'appellation *family friendly company* pour valoriser leur image et prendre des parts de marché. Cette question de l'articulation des temps de vie peut en effet enclencher une dynamique vertueuse de mise en compétition des images que les entreprises peuvent renvoyer d'elles-mêmes et entre elles en matière de *rating social*, c'est à dire de cotation que regardent les investisseurs pour choisir où placer leurs fonds. De tels classements s'opèrent à ce jour essentiellement selon certains critères comme ceux de la non-discrimination, des conditions de travail et de la participation des salariés aux décisions. Le thème de l'articulation doit pouvoir y être associé.

Il s'agit bien ici de favoriser un modèle économique qui est celui de l'"entreprise citoyenne", consciente de sa responsabilité sociétale et environnementale et agissant dans une perspective de développement durable.

#### **5) Un enjeu de société**

Les bénéfices, pour l'ensemble de la société, d'une bonne articulation, sont observables à tous les niveaux.

Le Conseil de l'Union Européenne, dans sa résolution du 29 juin 2000, fait valoir à ce titre qu'une approche globale et intégrée de la question de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale en tant que droit des hommes et des femmes est "*facteur d'épanouissement personnel*".

Citons pour finir le quatrième considérant de cette résolution, qui évoque l'attention particulière que la société doit également porter à l'épanouissement des enfants, par des garanties et des droits renforcés en ce qui concerne la qualité du temps passé avec leurs parents : "*la participation équilibrée des femmes et des hommes au marché du travail et à la vie familiale, qui est un avantage tant pour les hommes que pour les femmes, constitue un élément indispensable au développement de la société, et la maternité, la paternité, ainsi que les droits des enfants, sont des valeurs sociales éminentes qui doivent être sauvegardées par la société, par les Etats membres, et par la Communauté européenne*".

\*

\* \*

C'est à la lumière de ces enjeux, que le groupe a dessiné les orientations suivantes :

- Stratégie managériale, négociation collective et gestion des temps dans l'entreprise
- Ingénierie et articulation des temps
- Maintien des compétences et temps de parentalité
- Actions au niveau européen
- Visibilité et promotion des questions liées à l'articulation

### III- Propositions

Cinq axes de propositions sont ici présentés. Ces propositions consistent d'abord à fournir aux employeurs et partenaires sociaux des outils permettant, dans les stratégies managériales et les négociations collectives, de prendre la mesure de cette politique des temps.

Il s'agira ensuite de voir comment permettre aux entreprises, et notamment aux PME, de recourir à des prestataires externes qualifiés en ingénierie des temps pour les aider à faire évoluer leurs organisations.

Parallèlement, la réflexion portera sur les moyens à mettre en œuvre pour faciliter le maintien des compétences des salariés en congé parental et pour favoriser l'exercice d'un temps parental non préjudiciable à l'activité professionnelle, tant pour le salarié que pour l'employeur.

Les deux derniers axes de propositions concernent des actions à mettre en œuvre au niveau des exercices européens en cours, ainsi qu'un programme de recherche et de communication pour approfondir l'approche théorique et sensibiliser largement la société à cette question.

#### **1. Premier axe : Stratégie managériale, négociation collective et gestion des temps**

La mise en œuvre récente de l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT) dans les entreprises a conduit les acteurs à s'interroger sur les nouveaux modes d'organisation des temps de travail. Les besoins de flexibilité des entreprises et les aspirations des salariés au titre du temps libéré ont infléchi voire modifié les stratégies managériales.

L'articulation de l'activité professionnelle, des temps de formation, des temps personnels et familiaux doit constituer à cet égard une composante essentielle de l'organisation du travail des entreprises et devenir un enjeu fondamental au sein des négociations collectives.

Toutefois, l'analyse des accords portant sur la réduction du temps de travail démontre aujourd'hui que la prise en compte du thème de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale est très rarement évoquée. Si on le trouve parfois dans les accords de branche, le plus souvent sous forme de simple déclaration de principe dans le préambule, ce thème n'a été que rarement traité par les partenaires sociaux dans les négociations d'entreprise axées sur la RTT.

De plus, les auditions ont mis au jour les difficultés des entreprises à intégrer cette nouvelle dimension ; elles n'ont pas encore pris toute la mesure des évolutions à l'œuvre et, pour la majorité d'entre elles, n'ont pas identifié ou trouvé les moyens opérationnels pour concrétiser au sein de leur organisation la prise en compte de cette articulation des temps.

Il semble donc tout à fait déterminant d'accompagner les acteurs de l'entreprise dans les processus de négociation, en mettant à leur disposition des instruments d'analyse et d'évaluation, et en organisant des actions de sensibilisation. L'ensemble de ces préconisations contribueront à forger un dialogue social construit autour de cette question.

## 1) Promouvoir des outils de diagnostic et d'aide à la décision

Trois types d'outils sont proposés dans ce chapitre :

*1. Afin de contribuer à une meilleure perception des opportunités qui leur sont offertes, notamment dans le cadre de la négociation et de l'application des 35heures, il est proposé de doter les entreprises d'outils de diagnostic fondés sur des indicateurs de sensibilisation et de suivi des accords.*

Ces indicateurs constitueront un levier important puisqu'ils visent à recenser des variables de durée et d'organisation du travail pouvant permettre d'évaluer des politiques d'entreprise en matière d'articulation des temps professionnels et familiaux.

Ils permettront aux dirigeants et aux acteurs sociaux de disposer de grilles d'analyse et de formuler des propositions répondant à la fois aux impératifs de productivité des entreprises et aux exigences du quotidien auxquels sont confrontés les salariés. Ils constitueront des clignotants sur les forces et faiblesses des organisations du travail en place et sur la qualité des termes de la négociation : accroissement de la flexibilité d'un côté, prévisibilité des horaires et choix des modalités de prise des jours ARTT de l'autre.

Deux types d'indicateurs sont ici proposés, d'une part des indicateurs comportant des données chiffrées sur les points essentiels des modalités de mise en œuvre de la RTT, d'autre part des indicateurs d'analyse permettant d'apprécier l'interaction entre la sphère professionnelle, les territoires où elle s'inscrit et la sphère familiale.

→ Les indicateurs chiffrés sur l'ARTT portent sur quatre points : la marge de manœuvre du salarié quant au choix des modalités de mise en œuvre de l'ARTT, les règles mises en place dans l'entreprise, l'exercice du temps partiel et l'application spécifique de l'ARTT pour les cadres.

- **Les modalités d'ARTT au choix du salarié :**
  - choix des jours de RTT quand ces jours existent
  - modalités de prise de ces jours par rapport aux jours de congés
  - modalités d'utilisation du compte épargne temps
  
- **Les modalités d'ARTT imposées par l'employeur :**
  - durée du délai de prévenance dans le cadre de la modulation
  - nombre de périodes basses et de périodes hautes
  - horaires atypiques
  
- **Les temps partiels :**
  - durée du délai de prévenance
  - délai d'information des salariés par rapport à la réalisation d'heures complémentaires (non prévu par la loi Aubry II)
  - nombre d'interruptions dans la journée
  - possibilité de réversibilité temps partiel / temps plein
  - durée minimum du travail pendant les jours travaillés
  - durée minimum hebdomadaire ou mensuelle
  
- **Les cadres :**
  - Pour les cadres en forfaits jours :
    - nombre de jours travaillés

- amplitude des horaires quotidiens : modalités de suivi de l'organisation du travail, de l'amplitude des journées et de la charge de travail
- limites journalières et hebdomadaires supérieures au droit commun
- Pour les cadres en forfaits annuels en heures :
  - nombre d'heures sur l'année
  - durée annuelle
  - jours de repos

→ Par ailleurs d'autres indicateurs plus qualitatifs sont à prendre en compte. L'enjeu de ces indicateurs est d'attirer la vigilance des entreprises sur les évolutions profondes en cours, fondées sur une nouvelle perception des temps au regard des cycles quotidiens des activités des individus qui s'inscrivent dans des territoires divers.

Ces indicateurs ont trait, pour une part, aux méthodes de travail au sein des entreprises : **horaires des réunions, temps de travail réalisé au domicile, poste occupé avant et après un congé maternité**. Pour une autre part, ils caractérisent les modalités de prise en compte du temps externe à l'entreprise, dans une logique professionnelle, territoriale et individuelle : **participation des entreprises au bureau des temps, modes et temps de transport entre le domicile et le lieu de travail**.

La mise en œuvre de ces indicateurs requiert un vecteur ; à cet égard **le bilan social pourrait être le support adéquat**.

Actuellement, chaque chef d'une entreprise qui emploie plus de 300 salariés, est tenu d'élaborer annuellement un bilan social. Ce document doit permettre d'apprécier précisément la situation sociale de l'entreprise essentiellement en terme d'emploi, de rémunération, de conditions d'hygiène et de sécurité, de formation, de relations professionnelles, des autres conditions de travail, **des conditions de vie des salariés et de leurs familles** (article L. 438-3 du code du travail).

**La présente proposition consiste à modifier le décret d'application pour intégrer ces nouveaux indicateurs (article R. 438-1 du code du travail)**, qui prendraient place dans la rubrique " des conditions de vie des salariés et de leur famille ". Les moyennes et grandes entreprises seraient ainsi sensibilisées à la question de l'articulation des temps ce qui, à terme, produirait certainement une émulation pour les plus petites. Seuls quelques indicateurs, les plus pertinents, seraient à retenir dans le bilan social. Ils pourraient être complétés par des indicateurs laissés à l'initiative de l'entreprise.

1. *En complément à cette première proposition, il s'agirait de **modifier le formulaire statistique de codification** que doivent renseigner les entreprises, concernant les accords RTT et leurs incidences notamment sur l'emploi et la rémunération.*

Ces formulaires ne comportent aucun indicateur sexué. Il a été proposé d'y intégrer une donnée relative au nombre de femmes et d'hommes d'une part, dans l'entreprise, et d'autre part, au sein de la composition des institutions représentatives du personnel.

2. *Dans le même sens, la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, visant les cent premières entreprises cotées au premier marché, inscrit pour ces entreprises l'obligation d'élaborer un rapport social et environnemental.*

Le projet de décret qui précise les éléments d'information que devra comporter ce rapport contient une mention sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sans aucun lien avec la vie hors travail.

**La proposition serait ici d'introduire, dans ce texte, la prise en compte de l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale.**

## **2) Favoriser le dialogue social**

Deux mesures sont ici proposées :

- Afin de solliciter les partenaires sociaux, acteurs du dialogue social dans les entreprises et de discuter de la meilleure façon d'appréhender ces indicateurs et plus largement de déterminer les voies et moyens pour intégrer ce thème de l'articulation des temps dans les négociations à venir, **des rencontres sur ce thème pourraient avoir lieu dans le cadre de la Commission nationale de la négociation collective.**
- Par ailleurs, il paraît important que l'Etat accompagne les partenaires sociaux dans cette démarche en leur proposant, **dans le cadre des crédits alloués à la formation des syndicalistes** (article L. 941-1 du code du travail), la prise en compte de l'articulation des temps professionnels et familiaux.

Actuellement, dans ce cadre, la formation des syndicalistes doit traiter, outre de la formation aux systèmes et aux dispositifs de formation, de l'organisation du travail et du temps de travail, de la discrimination à l'égard des salariés d'origine étrangère et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Cette mesure peut être adoptée dans le cadre de négociations entre les pouvoirs publics (ministère de l'emploi et de la solidarité) et les partenaires sociaux.

## 2. Deuxième axe : Ingénierie et articulation des temps

Conduire et mener des actions concrètes en faveur de l'égalité professionnelle liées à l'articulation des temps de vie requiert un important travail de sensibilisation, de diagnostic, d'analyse des pratiques d'entreprise, nécessitant une ingénierie précise et fine de la part des partenaires sociaux et des employeurs en matière d'organisation.

Les PME, surtout, ne disposent que de moyens encore bien insuffisants, en termes de temps et d'effectif, pour engager seules toute une démarche d'anticipation des évolutions auxquelles elles seront confrontées. C'est pourquoi, il est primordial de les soutenir dans leur volonté d'agir et de leur permettre d'être accompagnées dans cette démarche par des prestataires d'aide au conseil.

Il s'agit donc d'élaborer ici des méthodes de travail et de construire des savoir-faire en termes de mise en œuvre d'une politique d'articulation des temps, donnant la capacité aux entreprises de recourir à des prestataires externes qualifiés ou de les aider dans leurs propres démarches d'expérimentation.

### 1) Développer l'aide au conseil

Deux mesures sont mobilisables à cet égard :

- Le dispositif d'appui-conseil et d'accompagnement des entreprises, mis en place dans le cadre de la deuxième loi relative à la réduction négociée du temps de travail, prévoit une incitation financière de l'Etat pour " entreprendre une réorganisation du travail à l'occasion de la mise en œuvre de la réduction du temps de travail " (article 19-XIV de la loi du 19/01/2000).

**Ainsi, d'ores et déjà, les prestataires d'aide au conseil, ou les employeurs à leur initiative, peuvent intégrer, dans ce cadre, l'impact de cette réorganisation au regard des temps hors travail.**

- Pour renforcer en amont cette démarche, il convient par ailleurs de **saisir l'opportunité de l'aide accordée par l'Etat pour favoriser la gestion prévisionnelle des emplois, dans le cadre des dispositions de l'article 95 de la loi de modernisation sociale du 19 décembre 2001.**

Celle-ci a instauré un dispositif public d'appui à l'élaboration des plans de gestion prévisionnelle et des compétences, permettant la prise en charge des coûts de conseil, en priorité pour les entreprises de moins de 250 salariés. Ainsi, les PME, dépourvues de structures de gestion des ressources humaines, pourront avoir recours à un consultant externe.

**Ce dispositif donnera lieu à un décret sur les modalités d'application ainsi qu'à la mise en place d'un cahier des charges destiné aux prestataires. La proposition consiste à inscrire dans ces deux exercices les questionnements en matière d'organisation du travail au regard de l'articulation dans ces deux exercices.**

### 2) Contribuer à la professionnalisation des prestataires de conseil

Au-delà de ces incitations affectées à des structures de conseil, il serait utile de mener une action en direction de l'ensemble des organismes susceptibles de se

positionner sur ce nouveau marché. En effet, parmi les 25 000 organismes de conseil<sup>(4)</sup>, tous domaines confondus, récemment recensés, un grand nombre ont développé des compétences en matière d'ingénierie, d'organisation et d'aide à la décision.

Une partie d'entre eux est en train de se positionner sur l'aide au conseil pour aider les entreprises à mettre en place les nouvelles obligations de négocier en matière d'égalité professionnelle, résultant des dispositions législatives récentes du 9 mai 2001. Il est fort probable que, dans un premier temps, ce soit ces mêmes structures qui se mobilisent sur la thématique de l'articulation des temps.

En ce sens, et compte tenu des besoins des entreprises face à cette nouvelle dimension à prendre en compte, il est nécessaire que l'Etat contribue à donner une meilleure visibilité de l'offre disponible et de la qualité de celle-ci aux entreprises intéressées. Deux propositions pour concourir à cet objectif :

1. **Elaborer un guide de l'achat de prestations de conseil en organisation, en direction des entreprises, comportant des critères sur la démarche d'aide au conseil pour optimiser le choix des employeurs,**
2. **Créer " une charte de qualité ", à l'initiative de l'administration, qui aurait à établir les principes méthodologiques sur lesquels les organismes intéressés devront s'appuyer pour organiser leur intervention auprès des entreprises.**

En contrepartie, ces structures pourront se prévaloir, auprès de leurs clients, de l'adhésion à cette charte et donc d'un quitus a priori de l'administration sur leur pratique professionnelle.

### 3) Capitaliser les expérimentations et généraliser les démarches

L'Agefos-PME de la région Rhône-Alpes, lors de son audition, a exposé un projet en cours dans le cadre du programme communautaire intitulé " Equal ". Le projet a pour but d'identifier, dans un bassin d'emploi, une dizaine d'entreprises volontaires pour mener des actions destinées à permettre de mieux articuler les temps professionnels et personnels. Cette expérience consiste dans un premier temps, à désigner un chef de projet par entreprise et à le former. Dans un second temps, ces chefs de projets auront pour mission d'effectuer un diagnostic des besoins et des difficultés rencontrés par les entreprises. A cette occasion, ils mutualiseront leurs approches et leurs moyens afin d'adapter voire de modifier les organisations du travail à l'œuvre.

En conséquence, la proposition a pour objet de monter un projet financé sur crédits d'Etat et comportant trois étapes :

1. **Recenser dans un premier temps toutes les expérimentations en cours, que ce soit à l'initiative des programmes européens tels que Equal ou que ce soit à l'initiative d'une branche professionnelle ou d'entreprises volontaires au niveau local,**
2. **Mutualiser, dans un second temps, ces expériences et analyser les méthodes, les actions et leur impact en matière d'organisation,**
3. **Etudier, à l'issue de ce processus, ce qui peut être généralisable pour impulser d'autres initiatives en ce domaine, dans une optique de capitalisation et de validation des bonnes pratiques.**

L'objectif, à terme, est d'impulser une dynamique auprès des entreprises et des acteurs du territoire afin qu'ils élaborent des stratégies opérationnelles de changement.

### **3. Troisième axe : maintien des compétences et gestion des temps de parentalité**

L'intérêt ici est d'agir sur les compétences des salariés. Une première proposition vise à optimiser leur accès à la formation, en minorant les contraintes financières afférentes à une action de formation. Deux autres propositions ont pour objet de favoriser l'exercice du temps parental, sans qu'il soit préjudiciable à l'activité professionnelle, tant pour le salarié que pour l'employeur.

#### **1) Prendre en charge des frais de garde liés aux contraintes logistiques dépendant de la réalisation de l'action de formation**

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, la gestion des compétences constitue un enjeu majeur. A ce titre, la formation professionnelle est un outil stratégique pour accroître les compétences professionnelles des salariés et donc les capacités productives de l'entreprise.

Les employeurs ne s'y sont pas trompés. Entre janvier 1999 et février 2000<sup>(1)</sup>, neuf millions de personnes, tous secteurs confondus (privé, public), ont bénéficié d'une formation ; plus de 2,7 millions d'entre elles représentent les salariés du secteur privé.

Le suivi d'une formation, sur le temps ou hors temps de travail, requiert une certaine disponibilité au regard des contraintes familiales quotidiennes. En effet, certaines actions entraînent des déplacements géographiques conséquents. Dans ce cas, des frais de transport peuvent être remboursés au salarié, l'employeur ayant la capacité de les financer, en tout ou partie, au titre des fonds affectés à la formation professionnelle ; il en est de même si la formation nécessite un déplacement tel que le salarié soit contraint de se restaurer et de dormir hors de son domicile, un défraiement étant prévu à ce titre<sup>(2)</sup>.

Ces formations peuvent nécessiter le départ du salarié de son domicile, plus tôt qu'à l'heure habituelle, ou encore un retour beaucoup plus tardif, voire une absence de une ou deux nuits. Face à ces situations, les parents concernés s'organisent au mieux. Souvent ils sont dans l'obligation de faire appel à une tierce personne qu'ils rémunèrent.

Actuellement, la prise en charge de ces dépenses supplémentaires, engendrées par la nécessité de pallier ces horaires atypiques n'est pas prévue par les textes. **Ainsi, au même titre que les autres contraintes financières prises en charge par l'employeur, il est nécessaire d'y intégrer de plein droit le surcoût lié à la garde d'enfants.**

Il est proposé d'introduire dans la législation actuelle, au titre de l'obligation légale en matière de formation professionnelle (art. L. 951 et suivants du code du travail), sous certaines conditions, les frais de garde d'enfant à la charge de la personne en formation. **A ce titre, l'employeur pourra utiliser les fonds de la formation professionnelle pour financer une fraction de cette nouvelle dépense et donc prendre en charge tout ou partie du coût supporté aujourd'hui par le salarié.**

#### **2) Inciter au remplacement du salarié absent**

Dans le cadre de leur activité professionnelle, les salariés peuvent être amenés à prendre des congés de différente nature pour exercer leur rôle de parent : congé de maternité, congé parental d'éducation, congé de présence parentale et plus récemment le congé de paternité.

Les petites et moyennes entreprises ont des difficultés à anticiper certaines absences liées à la parentalité. Il est fréquent que le chef d'entreprise procède à une redistribution de la charge de travail sur les autres salariés, notamment quand l'absence n'est pas prolongée au-delà d'une certaine durée.

A cet égard, une étude intitulée *Le congé parental d'éducation : stratégies d'employeurs et stratégies de salariés*<sup>(2)</sup> donne quelques indications sur la gestion des absences : elle met en exergue le fait que la politique de remplacement varie en fonction de la nature du congé et de la qualification requise, éléments facteurs de coûts et de difficulté pour l'entreprise à trouver le profil adéquat.

Par ailleurs, dans nombre de cas, la salariée absente pour congé de maternité est remplacée par un salarié en CDD qui voit souvent son contrat transformé en CDI ; de fait, la salariée rencontre parfois des difficultés pour reprendre son poste de travail dans les mêmes conditions qu'avant son départ en congé.

Sur ce point, pour répondre aux difficultés des petites et moyennes entreprises, il avait été envisagé, à l'instar de la législation italienne, d'examiner l'opportunité de créer des incitations fiscales (provisions sur investissement) ou sociales ( exonération de charges salariales). Ces mesures ont été écartées au profit d'une incitation financière dont les mécanismes d'application semblent plus aisés.

**La proposition consiste à s'inscrire dans le dispositif du projet de loi d'orientation pour les petites entreprises de moins de cinquante salariés, qui prévoit une contribution financière de l'Etat pour le remplacement du salarié parti en formation. Il s'agit ici de faire prévaloir la même logique pour les salariés en congé de maternité ou en congé parental d'éducation.**

### **3) Garantir le maintien des compétences et le retour à l'emploi pour les salariés en exercice de parentalité**

L'objectif est ici d'assurer le maintien des compétences des personnes en exercice de parentalité afin d'éviter que cette parenthèse ne soit un frein au développement de leur carrière professionnelle et de garantir une reprise de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions.

Deux mesures à cet égard :

- S'agissant du congé parental d'éducation, un certain nombre de mesures légales favorisent leur accès à la formation, soit pendant l'exercice de ce congé, soit à leur retour en entreprise (les articles L. 12228-7 et L. 951-1 du code du travail). Toutefois ces mesures sont encore méconnues de l'ensemble des acteurs concernés.

La proposition serait de conduire **une information ciblée** notamment auprès des organismes qui financent des prestations liées à ce congé, telles que les caisses d'allocation familiales pour la partie de l'indemnisation du congé ou encore les organismes collecteurs en ce qui concerne la prise en charge des coûts de formation.

- Sur le plan légal, il serait nécessaire de prévoir une disposition législative visant à garantir à la salariée en **congé de maternité** le droit de retrouver son emploi ou un emploi équivalent à l'issue de son congé de maternité.

Une telle disposition s'avérerait cohérente avec l'ensemble des dispositions concernant le congé parental (article L. 122-28-3 du code du travail) ou le congé de présence parentale (alinéa 5 de l'article L. 122-28-9 du code du travail), lesquels ont instauré ce droit à la reprise d'activité.

L'objectif général serait donc de favoriser l'exercice de la parentalité dans le cadre des dispositifs existants, tout en préservant, voire en améliorant, la gestion des ressources humaines et l'organisation du travail au sein des entreprises.

#### **4. Quatrième axe : Stratégie européenne et cinquième programme**

L'égalité des chances entre les femmes et les hommes constitue une préoccupation centrale de l'Union européenne depuis près de trente ans, qui prend appui sur plusieurs exercices qu'il convient de renforcer sur le thème de l'articulation des temps.

- Dans le cadre de la méthode de coordination ouverte, adoptée à Luxembourg à la fin de l'année 1997, les pays membres de l'Union européenne ont décidé de définir des orientations pour lutter contre le chômage et favoriser l'emploi. Ainsi, la stratégie européenne pour l'emploi a précisé les objectifs en la matière, laissant à chaque Etat membre le choix des moyens les plus adaptés à sa situation nationale et aux priorités de son gouvernement.

Les lignes directrices qui en découlent, regroupées en quatre piliers dont le quatrième est spécifiquement consacré aux politiques d'égalité des chances entre les femmes et les hommes, intègrent, dans sa ligne 18, le thème de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale. En conséquence, chaque Etat membre, depuis 1998, a élaboré, sur la base de ces lignes directrices, un plan annuel national d'action pour l'emploi qui vaut engagement de faire et qui est évalué chaque année par la Commission.

**La présente proposition consiste à inscrire, dans la ligne directrice 18, les propositions de ce rapport qui seront retenues et de les consolider ainsi au niveau européen.**

- Par ailleurs, dans le cadre du cinquième programme visant " *la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes* ", établi pour la période 2001-2005, le thème arrêté pour 2002 porte sur l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale.

**La France proposera d'organiser un séminaire au second semestre 2002 pour valoriser les bonnes pratiques françaises et européennes et créer un réseau d'entreprises, porteuses de cette question.**

## 5. Cinquième axe : Visibilité et promotion de l'articulation

Ce chapitre comporte deux propositions : des pistes de recherche et des outils de communication.

### 1) Un programme d'études

Au cours des auditions, il est apparu un certain manque en matière d'analyse sur ce sujet de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle. Plusieurs pistes pourraient être investiguées, en fonction de différentes approches.

**S'agissant de la mise en place de la RTT**, il serait intéressant de disposer d'une analyse qualitative portant sur :

- Les comités de suivi, leur composition, leur rôle et leur impact sur la mise en œuvre de la réduction du temps de travail ;
- L'analyse ciblée des données du formulaire statistique relatif à la mise en place des accords RTT
- Des monographies d'entreprises qui ont opté pour le mandatement, lequel a permis dans bon nombre de cas de désigner des femmes comme mandataires, afin d'examiner un éventuel impact sur les modalités de mise en œuvre de l'ARTT
- Des enquêtes de satisfaction des salariés dans des entreprises, inscrits dans des territoires diversifiés.

**S'agissant de l'impact de cette question sur le dialogue social**, il s'agirait de porter la réflexion sur :

- Un certain nombre de bilans sociaux, de rapports de situation comparée et d'accords d'égalité professionnelle ;
- Les actions menées par les comités d'entreprise dans ce domaine (affichage, débats, etc.).

**S'agissant de la portée de ce thème sur les évolutions culturelles attendues**, une enquête serait à réaliser auprès des hommes sur leurs pratiques et leur perception de l'articulation des temps sociaux et plus spécifiquement sur l'apport du congé de paternité.

### 2) Des outils d'information et de communication

- A l'instar de ce qui se fait en Belgique, aux Pays-Bas et en Espagne, il conviendrait de **lancer une campagne de communication au niveau national** par le biais de spots publicitaires, montrant par exemple des hommes et des femmes publiques faisant part de leurs pratiques, ou par voie d'affichage.
- De plus, il serait souhaitable de **produire un dépliant ou une brochure, destinés aux différents acteurs de l'entreprise sur le thème de l'articulation des temps au sein de l'entreprise**, qui comporterait notamment trois volets : l'intérêt à agir des employeurs et des salariés, la

législation en vigueur et des exemples de bonnes pratiques à l'initiative des employeurs.

## Conclusion

Les propositions exposées ci-dessus témoignent du souci du groupe de travail de peser fortement sur les organisations actuelles du travail sans pour autant imposer aux entreprises des contraintes trop lourdes.

Elles visent surtout à ouvrir des perspectives pour les négociateurs d'allier les questions de l'ARTT, de l'égalité professionnelle et de l'articulation des temps. Le groupe de travail a permis de faire émerger l'ensemble des logiques, voire des contradictions qui sous-tendent le champ des réflexions afférentes à l'articulation des temps familiaux et professionnels. Pour l'avenir, les acteurs socio-économiques devraient s'emparer de cette question pour la mettre en débat.

## Annexe 1

### RECAPITULATIF DES PROPOSITIONS

- 1- L'instauration d'indicateurs de sensibilisation et de suivi des accords de RTT
- 2- L'intégration de données sexuées dans le formulaire statistique de codification relatif aux accords RTT.
- 3- L'introduction dans le projet de décret, pris en application de la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, de la prise en compte de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale.
- 4- La mise en débat de ces indicateurs et plus largement de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale au sein de la Commission nationale de la Négociation collective
- 5- L'inscription de la formation des partenaires sociaux à la question de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale dans les formations, financées par l'Etat
- 6- Le développement de l'aide au conseil dans les PME en matière d'égalité professionnelle et d'articulation des temps
- 7- La création d'un guide de l'achat des prestations de conseil pour les entreprises
- 8- La création d'une charte de qualité pour les organismes de conseil
- 9- La capitalisation des expériences et leur généralisation
- 10- La prise en charge par l'employeur des frais supplémentaires et conjoncturels de garde d'enfants, liés au départ en formation des salariés
- 11- L'inscription dans le projet de loi d'orientation pour les PME de moins 50 salariés d'une incitation financière de l'Etat au bénéfice de l'employeur qui procède au remplacement du salarié, en exercice de parentalité.
- 12- La mise en place d'une information, destinée aux CAF et aux organismes de formation, sur les droits à la formation des salariés en congé parental
- 13- L'adoption d'une disposition légale dans le code du travail, garantissant à la salariée en congé de maternité, le droit de retrouver son emploi ou un emploi similaire
- 14- La valorisation des préconisations du rapport dans le cadre de la ligne 18 du PNAE pour 2002
- 15- L'organisation d'un séminaire visant à valoriser les bonnes pratiques françaises et européennes dans le cadre du cinquième programme
- 16- La mise en œuvre d'un programme d'études
- 17- La confection d'outils d'information et de communication

## Annexe 2

### Personnes auditionnées

- ➔ Monsieur Jacques BARTHELEMY, Avocat, Conseil en Droit social fondateur du Cabinet Barthélemy
- ➔ Monsieur Jean-Yves BOULIN, Sociologue, chargé de recherche au CNRS
- ➔ Madame Dominique BRUNON, Animatrice service recherche et développement à l'AGEFOS / PME
- ➔ Monsieur Gilbert CETTE, Professeur d'économie associé à l'Université d'Aix-Marseille II
- ➔ Monsieur François FATOUX, Délégué général de l'ORSE (observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises)
- ➔ Madame FRANCESCHINI, Responsable du service communication et des relations internationales à l'Union Patronale du Var au département management
- ➔ Monsieur Serge GERI, Directeur régional de l'AGEFOS / PME
- ➔ Madame Françoise HOLBROOKE SNCF, Chef de la Division emploi à la DRH de la SNCF
- ➔ Madame LAPORTE, Direction de la formation et du développement social de l'entreprise Total Fina Elf
- ➔ Madame Jacqueline LAUFER, Sociologue, professeur au sein du groupe HEC
- ➔ Madame Marie-Thérèse LETABLIER, Sociologue au Centre d'études de l'emploi
- ➔ Monsieur MILLENVOYE, Juriste à la Division des relations sociales de la SNCF
- ➔ Madame Véronique ROUX, DRH du Groupe ONET, responsable du service communication et des relations internationales
- ➔ Madame Rachel SILVERA, Economiste, Maître de Conférence
- ➔ Monsieur Laurent TRUPIN, Directeur Chargé de Mission / CARREFOUR
- ➔ Madame Jacqueline VICTOR, Conseillère Régionale, Conseil régional Ile de France

## Annexe 3

### LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL PLENIER RELATIF A L'ARTICULATION DE LA VIE FAMILIALE ET DE LA VIE PROFESSIONNELLE

CABINET de Mme ROYAL

→ Fériel KACHOUKH

CABINET de Mme PERY

→ Joëlle VIDAL  
Directrice adjointe de Cabinet

DIF

→ Monsieur MACHARD

DRT

→ Monsieur COMBEXELLE  
→ Madame LE CORRE

DGEFP

→ Madame Annie GAUVIN  
→ Madame Claude RACK

DGAS

→ Sylviane LEGER  
Directrice Générale de l'Action Sociale

DARES

→ Madame Annie FOUQUET  
Directrice

DREES

→ Madame Mireille ELBAUM  
Directrice

DIV

→ Madame BREVAN  
Déléguée Interministérielle à la Ville

CNAF

→ Frédérique LEPRINCE

SNECPEP/FO

→ Madame Jacqueline BECKER  
→ Madame Valérie CHARTIER

CGT

→ Madame Jacqueline FARACHE

C.G.T.

→ Madame Marie-France BOUTROUE

CGT

→ Madame Jeannine PROU

Fédération C.G.T. T.H.C.  
→ Madame Josiane BLANC

CFTC  
→ Monsieur COIRIER

CFDT  
→ Monsieur Francis LINGER  
→ Madame Georgette XIMENES

CFE/CGC  
→ Madame VAIDY CUENOT

**Mouvement des Entreprises de France**  
→ Mademoiselle Chantal FOULON

**Membre de la Commission Sociale de la CGPME**  
→ Madame Françoise ANDRIEU

**UPA (Union Professionnelle Artisanale)**  
→ Mademoiselle Marjorie LEHELLE  
→ Madame Roselyne LECOULTRE

EDF-GDF  
→ Madame Marie-Paule MARIUS  
Chef de Cabinet du Directeur du Personnel et des Relations Sociales

Institut de Sciences Sociales  
→ Madame Nicky LE FEUVRE  
Maître de Conférences/Sociologie

Centre d'Etudes de l'Emploi  
→ Marie-Thérèse LETABLIER

Groupe HEC  
→ Madame LAUFER Jacqueline

UNAF  
→ Madame SASSIER

RETRAVAILLER  
→ Madame NALLET Françoise

Groupe Liaisons Entreprises et Carrières  
→ Madame DUBERTRAND

ISERES  
→ Madame Rachel SILVERA

POSITIS  
→ Madame Anne-Marie PASQUET PAOLI

Développement et Emploi  
→ Monsieur THIERRY Dominique

ARESE

- ➔ Madame Geneviève FERONE  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

DAGEMO

- ➔ Madame Joëlle SORBA

CLCBE

- ➔ Madame Marie GONTHIER

Association des Maires de France

- ➔ Monsieur Jean-Marc GILONNE

ARBORUS

- ➔ Madame Cristina LUNGHI

ANACT

- ➔ Madame Renée SAGE

CERTU

- ➔ Madame Lucie TORTEL
- ➔ Madame LANQUETIN Marie-Thérèse  
Juriste

- ➔ Madame MARUANI Margaret  
Sociologue