

Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes : Comment impliquer les hommes ?

10 BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES



Février 2012

Rapport remis à Madame Claude Greff, Secrétaire d'Etat chargée de la Famille

Par Jérôme Ballarin,
Président de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise

Table des matières

Table des matières	2
Remerciements	3
Lettre de mission de Madame la Secrétaire d'Etat chargée de la Famille	5
Introduction.....	8
1 ^{ère} Partie - 10 bonnes pratiques d'entreprises à généraliser	12
<i>Bonne pratique n°1 : Faire évoluer les stéréotypes de genre</i>	13
<i>Bonne pratique n°2 : Faire reculer la culture du présentéisme</i>	20
<i>Bonne pratique n°3 : Faire reconnaître l'engagement paternel dans l'entreprise</i>	28
<i>Bonne pratique n°4 : Faire organiser la Journée annuelle de la Famille en Entreprise</i>	39
<i>Bonne pratique n°5 : Faire grandir le congé de paternité et le congé parental masculin</i> .	46
<i>Bonne pratique n°6 : Faire recourir les hommes au temps partiel</i>	55
<i>Bonne pratique n°7 : Faire émerger le concept de « flexibilité » positive</i>	61
<i>Bonne pratique n°8 : Faire croître le télétravail</i>	71
<i>Bonne pratique n°9 : Faire éclore les managers « bio »</i>	83
<i>Bonne pratique n°10 : Faire prendre conscience aux dirigeants du lien entre mixité et performance économique</i>	92
2 ^{ème} Partie - 12 hommes qui font bouger les lignes	103
Listes des personnes interrogées.....	105
Témoignage de Bertrand Muller (Areva)	106
Témoignage de Christophe Marzorati (PPR)	111
Témoignage de Florent Dufranne (CAF de Lille)	116
Témoignage de François Marie-Lanoë (Ernst & Young)	120
Témoignage de Frédéric Lecompte (Weave)	126
Témoignage de Guillaume Penon (Conseil général du Finistère)	131
Témoignage de Laurent Charon (SFR).....	137
Témoignage de Laurent Wernet (Capgemini)	143
Témoignage de Marc Deletang (Bouygues Construction).....	147
Témoignage de Pascal Girard (Orange)	152
Témoignage de Stéphane Laforge (Renault)	156
Témoignage de Stéphane Longrais (ADMR de Haute-Loire).....	161
En synthèse.....	165

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Claude GREFF, Secrétaire d'Etat chargée de la Famille, pour m'avoir confié la mission qui a conduit à la rédaction du présent Rapport.

Je tiens à remercier également les représentants des organisations syndicales auditionnées aux fins du présent Rapport : Monique BOUTRAND, Secrétaire nationale de la CFDT Cadres et membre du Conseil économique, social et environnemental, Marie-Line BRUGIDOU, Déléguée nationale de la CFE-CGC et responsable du Réseau Équilibre, Pascale COTON, Secrétaire Générale de la CFTC, Laurence LAIGO, Secrétaire nationale confédérale de la CFDT, Marie-Alice MEDEUF-ANDRIEU, Secrétaire confédérale de Force Ouvrière, Céline MICOUIN, Directrice Entreprises et Société du MEDEF, Ghyslaine RICHARD, Responsable nationale de la CGT et animatrice de la commission femmes-mixité, Georges TISSIE, Directeur des Affaires Sociales de la CGPME.

Je remercie vivement les entreprises membres de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise qui ont été auditionnées à titre individuel et/ou collectif dans le cadre de groupes de travail : Philippe THURAT, Directeur Diversité et Egalité des chances d'Areva, Elisabeth KARAKO, Directrice Diversité de BNP Paribas, Didier RABITI, Responsable Diversité et Egalité des Chances de Bouygues Construction, Daniel FORAFO, Directeur de la CAF de Lille, Thomas HIRSCH, Directeur Marketing et Communication de Capgemini, Géraldine PLENIER, Directrice de la Responsabilité Sociale de Capgemini, Mathilde TABARY, Responsable développement social – RSE de Carrefour, Matthieu RICHE, Directeur de la Responsabilité Sociale d'Entreprise de Casino, les représentants du Crédit Agricole S.A., Anne-Marie HUSSER, Directrice des Ressources Humaines d'Ernst & Young, Laure BRUERE, Responsable Diversité d'Ernst & Young, François PATSCHKOWSKI, Directeur des Ressources Humaines de Ferrero, Latifa ZEMMOURI, Directrice Innovation Sociale et Formation de Générale de Santé, Antoine MAURI, Responsable du pôle management de la Diversité de La Poste, Emmanuelle LIEVREMONT, Directrice Diversité et Santé au travail France de L'Oréal, Olivier de LACOSTE, Directeur des Affaires Sociales de Nestlé, Laurent DEPOND, Directeur de la Diversité d'Orange, Leslie CHAFFOT, Diversity Manager de PPR, Valérie MERIOT-BURN, Corporate Social Responsibility Department de Renault SAS,

Cécile GUILLOIS-BOUILLET, Directrice du Développement RH et de la Formation de SFR, François MIQUET MARTY, Président de Viavoice.

Je remercie tout particulièrement Henri LACHMANN, Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, pour son engagement de longue date en faveur d'une entreprise où il fait bon vivre et bon travailler, et pour sa disponibilité, ses idées et ses encouragements durant l'élaboration de ce Rapport.

Je tiens à remercier chaleureusement les douze salariés qui témoignent dans la seconde partie de ce Rapport, l'ensemble des entreprises qui y sont citées, ainsi que les experts et responsables d'entreprises et d'associations auditionnées, en particulier Jad ARISS, Directeur des Ressources Humaines d'Axa France, Véronique AUGER, Rédactrice en chef Europe au sein de la Rédaction Nationale de France 3, Michel FERRARY, Professeur à l'Université de Genève, François FONDARD, Président de l'UNAF, Antoine de GABRIELLI, Fondateur de l'association Mercredi-c-papa, Patrice LE CLOAREC, Directeur des Relations Sociales de Total, Eve MAGNANT, Directrice Responsabilité Sociale et Environnementale de Publicis, Ariane OLLIER-MALATERRE, Professeur associée à la Rouen Business School, Guillemette LENEVEU, Directrice Générale de l'UNAF, Tarani MERRIWEATHER WOODSON, Doctorante en psychologie sociale des organisations, Antoinette PROST, Directrice Diversité d'Axa France, Gilles VERMOT DESROCHES, Directeur Développement Durable de Schneider Electric, Vanessa WISNIA-WEILL chargée de missions au Centre d'Analyse Stratégique.

Je veux par ailleurs remercier les membres de la Commission sociale de la CGPME, ceux de la Commission Respect de l'Homme du MEDEF, les entreprises du réseau BPW France, ainsi que les 50 entreprises qui ont participé à l'Atelier *Parentalité - Articulation des temps de vie* que j'ai animé au Forum Mixité L-On Top en décembre 2012.

Ces remerciements ne seraient pas complets s'ils ne s'adressaient à mes collègues de l'Observatoire de la Parité entre les Femmes et les Hommes, du Laboratoire de l'Egalité, du Haut Conseil de la Famille et du Conseil d'administration de la CNAF.

Un grand merci enfin à toute l'équipe de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise pour son soutien actif durant la réalisation de cette mission.

**Lettre de mission de Madame la Secrétaire d'Etat
chargée de la Famille**



Ministère des Solidarités et de la Cohésion Sociale
Secrétariat d'Etat chargé de la Famille

Paris, 27 septembre 2011

La Ministre

CAB/SEF/CG
D-11-6515

Monsieur le Président,

Le combat mené en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et les nombreuses actions engagées en ce sens à l'initiative des pouvoirs publics sont généralement jugés exemplaires. Ils justifient l'intérêt croissant de nos partenaires européens pour les instruments novateurs que notre pays a su développer.

Différents leviers sont en effet utilisés : l'arme législative, avec un nombre de textes de loi maintenant significatif voté depuis trente ans. Des incitations et des dispositifs opérationnels d'accompagnement - par exemple le contrat pour l'égalité professionnelle - encouragent les entreprises à réaliser des actions permettant de rééquilibrer la place des femmes et des hommes en leur sein.

Mais malgré l'ampleur de l'engagement des autorités publique au service de cette cause, le constat demeure aujourd'hui le suivant :

- l'écart salarial entre les hommes et les femmes demeure de 19 à 27%, selon les indicateurs retenus ;
- les femmes occupent des emplois concentrés dans seulement 19 des 86 classifications professionnelles ;
- on dénombre seulement 17% de femmes parmi les cadres dirigeants de notre pays ;
- et les femmes constituent moins de 20% des effectifs des écoles d'ingénieurs, lesquelles constituent un vivier de prédilection des hauts potentiels généralement repérés sein des entreprises.

Sur la base de ce constat, la Ministre chargée de la solidarité et de la cohésion sociale, Madame Roselyne Bachelot, a donc diligenté plusieurs travaux permettant d'approfondir les diagnostics des causes de cette situation et d'explorer plus en avant les freins à l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiale dans le monde du travail qui demeurent dans notre système légal et de prestations sociales. Cette question a notamment fait l'objet d'un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales, remis en juin dernier.

Monsieur Jérôme BALLARIN
Président de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise
BP – 8 avenue Gambetta
78100 Saint Germain en Laye

Mais progresser en matière d'égalité professionnelle suppose de progresser aussi et surtout sur le terrain du partage des responsabilités familiales, car celui-ci conditionne en pratique le partage des responsabilités professionnelles.

L'entreprise doit s'interroger sur son rôle dans la permanence des stéréotypes qui identifient uniquement les femmes comme les salariés susceptibles d'être « parent », et donc d'être en situation d'avoir des besoins spécifiques en terme d'organisation du temps de travail notamment.

Le monde professionnel ne pourra évoluer dans le sens de l'égalité professionnelle que si des changements organisationnels et culturels et une diffusion de représentations positives de la parentalité masculine sont impulsés. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons vous confier une mission portant sur les axes suivants :

- mettre en exergue des bonnes pratiques d'entreprises qui visent à répondre aux demandes de parentalités masculines et à impliquer les hommes en faveur de l'égalité professionnelle ;
- suggérer des pistes d'actions favorisant au sein de l'entreprise un partage équilibré des responsabilités professionnelles et familiales.

A ces fins, la mission pourra procéder à toute consultation, afin de recueillir notamment les avis et suggestions des parlementaires intéressés, des partenaires sociaux, des dirigeants d'entreprise, des DRH, ou encore des responsables d'associations patronales et syndicales. Elle prendra appui, en tant que de besoin, sur les services du ministère de la Solidarité et de la Cohésion sociale.

Je souhaite que le rapport qui synthétisera vos propositions me soit remis avant le 15 décembre prochain, afin que son contenu puisse alimenter le plan d'accompagnement du monde du travail que Roselyne Bachelot et moi-même souhaitons présenter à cette échéance.

Je vous adresse par avance mes plus sincères remerciements et vous prie, Monsieur le Président, d'agréer mes sentiments les meilleurs.



Claude GREFF

Introduction

En 2012, nous fêterons le 250^{ème} anniversaire de la publication du *Contrat social* de Jean-Jacques Rousseau, ouvrage publié en 1762. Or, ce que nous souhaitons contribuer à construire en 2012, c'est un nouveau contrat social entre hommes et femmes, en particulier dans le monde professionnel. En effet, la cause des femmes ne connaîtra, demain, de nouvelles avancées que si elle sait mobiliser aussi les hommes. La cause des femmes ne parviendra à son objectif ultime, une totale parité femmes-hommes dans tous les métiers et toutes les fonctions, à rémunération égale, que si les femmes et les hommes arrivent à faire converger leurs intérêts et leurs énergies pour construire une entreprise plus équilibrée, où le respect de l'humain dans sa diversité ne soit pas un vain mot.

Depuis vingt ans, cinq lois majeures ont permis de réduire les inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde professionnel : loi du 13 juillet 1983 (loi Roudy) obligeant les branches professionnelles et les entreprises à effectuer un bilan de leur situation en matière d'égalité, loi du 9 mai 2001 (loi Génisson) rendant obligatoire la négociation sur l'égalité professionnelle, loi du 23 mars 2006 (loi Ameline) exigeant de négocier des mesures de suppression des écarts de rémunération, loi du 27 mai 2008 finalisant la transposition du droit communautaire en matière de lutte contre les discriminations, et loi du 27 janvier 2011 (loi Copé-Zimmerman) relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance (20% d'ici 2014 et 40% d'ici 2016).

En dépit de ces lois et comme l'ont montré des rapports récents, notamment ceux de l'IGAS en 2009 et 2011, les progrès enregistrés par la France sur le champ de l'égalité professionnelle ne sont pas à la hauteur des enjeux, que ce soit en matière d'égalité salariale, de mixité des métiers ou de féminisation des instances de direction.

Qu'a-t-il alors manqué et que manque-t-il encore pour aller plus loin sur le chemin de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?

Notre conviction est que, pour enregistrer de nouvelles avancées, le combat des femmes devra mobiliser les hommes.

Pourquoi ? Tout d'abord, parce que le monde professionnel créé par et pour les hommes – certains diront, sur le modèle de l'armée –, et majoritairement dirigé par ces derniers, ne

pourra évoluer en faveur de l'égalité professionnelle que si une majorité d'hommes impulsent et accompagnent les changements organisationnels et culturels nécessaires, comme l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines pour les rendre non discriminantes, la déconstruction des stéréotypes de genre, ou encore la diffusion de représentations positives de la parentalité.

Parce que, d'autre part, une égale implication des hommes dans les tâches familiales et domestiques constitue une condition *sine qua non* pour que les femmes disposent d'une égale capacité à s'investir dans la sphère professionnelle. Or d'après l'INSEE, le temps consacré par les hommes aux tâches familiales et domestiques progresse peu depuis dix ans, et ces tâches restent majoritairement dévolues à la gent féminine.

Comment mieux impliquer les hommes ? En faisant le constat que les hommes n'ont pas, jusqu'ici, été intéressés à ces sujets de façon pertinente. En encourageant les hommes qui souhaitent faire bouger les lignes. En proposant des leviers de motivation inédits pour inciter les hommes à transformer les entreprises et à s'impliquer dans la sphère familiale.

A nos yeux, la *culpabilité* et le *politiquement correct* ont été, dans la période récente, les deux leviers les plus communément actionnés par nombre de représentantes de la cause féminine pour faire bouger les hommes. La culpabilité : « toi l'homme, en tant que représentant de tous les hommes depuis la nuit des temps, tu es coupable de l'injustice qui nous a été faite à nous les femmes, tu dois donc nous faire une place dans le monde professionnel ». Le politiquement correct : « si tu veux être un homme moderne et non un ringard, cela fait bien d'être en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ».

Ces deux leviers ne nous paraissent pas pertinents. L'histoire a montré que la honte finit souvent par générer de l'agressivité de la part de ceux que l'on a voulu culpabiliser. C'est l'effet *diktat de Versailles*... Quant à l'appel au modernisme, il est souvent synonyme d'effet de mode. Une mode en chasse une autre. L'homme ami des femmes aujourd'hui, l'homme défendant la masculinité demain...

Dès lors, de nouveaux leviers d'implication des hommes doivent être trouvés : il s'agit de montrer aux hommes que les changements en faveur de l'égalité professionnelle peuvent rendre le monde professionnel et la société plus sereins et plus équilibrés, et que, ce faisant, ils représentent également un réel intérêt pour les hommes eux-mêmes. Nous devons faire naître en France une culture commune, partagée par les deux sexes, de la parentalité et de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes.

Le présent Rapport entend jeter les fondements de cette transformation du monde professionnel que nous appelons de nos vœux, pour un mieux vivre dans et hors de la sphère professionnelle.

Il présente tout d'abord 10 bonnes pratiques d'entreprises qui visent à offrir un plan d'action à tout employeur souhaitant s'engager dans une démarche de promotion de l'égalité professionnelle et de la parentalité auprès de ses collaborateurs, mais aussi de ses managers et de ses dirigeants masculins.

Ces bonnes pratiques sont issues d'échanges avec plus de 500 entreprises que l'auteur a rencontrées depuis 2008 et la fondation de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise. 500 entreprises sur tout le territoire de la République, représentatives de la multitude d'employeurs français au sens large : grands groupes, PME, TPE, associations employeuses, collectivités locales, employeurs publics et parapublics. Par ailleurs, aux fins du présent Rapport, plusieurs dizaines d'auditions ont été menées par l'auteur en vue d'approfondir certaines thématiques et bonnes pratiques : auditions d'experts, de dirigeants d'entreprise, de DRH, de responsables d'associations patronales et syndicales. Nous remercions toutes et tous de leur précieuse contribution.

L'intitulé de chacune des 10 bonnes pratiques commence par le verbe « faire » pour marquer la volonté d'agir en faveur de l'égalité professionnelle. Elles sont structurées en trois groupes : premièrement, celles (les bonnes pratiques n°1 à n°4) qui concernent l'évolution de la culture des entreprises au regard de l'égalité professionnelle, de la parentalité et de l'engagement paternel ; deuxièmement, celles (les bonnes pratiques n°5 à n°8) qui ont trait à des formes anciennes ou innovantes d'organisation du travail, susceptibles d'entraîner les hommes dans un engagement familial supérieur à celui observé aujourd'hui, celles enfin (les bonnes pratiques n°9 et n°10) qui couronnent l'édifice en mettant en lumière le caractère crucial de la formation des managers de proximité et de l'implication des dirigeants.

La 2^{ème} partie du Rapport vise à montrer que les changements culturels, organisationnels et managériaux présentés dans la 1^{ère} Partie sont possibles. Y sont ainsi présentés 12 témoignages d'hommes engagés à la fois dans leur vie professionnelle et dans leur vie familiale, 12 hommes qui font bouger les lignes et qui incarnent ces nouveaux « héros » des temps modernes qui savent concilier leur engagement professionnel, d'ailleurs reconnu par leurs employeurs puisqu'ils nous ont été recommandés par ces derniers, et leurs responsabilités de pères. Certains ont pris un quatre cinquièmes pour s'occuper de leurs enfants le mercredi, d'autres télétravaillent depuis leur domicile quelques jours par mois,

d'autres encore ont souhaité bénéficier d'un congé parental d'éducation de plusieurs mois pour prendre en charge leur nouveau-né. Tous ont en commun, à travers ces choix de vie encore originaux pour des hommes – mais le resteront-ils longtemps ? –, de vouloir profiter de leurs enfants et de vouloir aider leur compagne à vivre une vie professionnelle aussi sereine et réussie que possible.

A travers ces témoignages d'hommes qui incarnent un « nouvel être au monde masculin » et ces bonnes pratiques à généraliser au sein de toutes les entreprises françaises – voire, au-delà des frontières hexagonales si c'est possible –, ce sont des enjeux économiques et sociaux majeurs en 2012 que nous souhaitons présenter au gouvernement et mettre au cœur du débat public : place des femmes dans l'entreprise, santé et qualité de vie au travail pour les femmes mais aussi pour les hommes, performance économique durable des individus et des entreprises, éducation des enfants et pérennisation d'une natalité dynamique comme enjeux de développement durable sur le plan humain.

Pour régénérer la promesse de 1762, c'est bien un nouveau *contrat social* dans le monde professionnel que nous appelons de nos vœux, 250 ans après la publication de l'œuvre éponyme de Rousseau.

1^{ère} Partie - 10 bonnes pratiques d'entreprises à généraliser

Bonne pratique n°1 : Faire évoluer les stéréotypes de genre

Les entreprises constituent des machines à reproduire les stéréotypes. Ce phénomène est d'ailleurs proportionnel à la taille des organisations : plus elles sont grandes, plus elles permettent aux stéréotypes de se cristalliser et de se répandre. En outre, ce phénomène est d'autant plus prégnant que, pour les hommes, il est souvent inconscient et involontaire. Les entreprises pionnières en termes d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ont donc compris qu'elles devaient avant tout agir en faveur d'une déconstruction des stéréotypes de genre. Avant même de mettre en place des actions touchant à l'organisation du travail, ces entreprises élaborent des stratégies pour amener les hommes à prendre conscience de leurs préjugés et de la nécessité de transformer leurs représentations mentales, afin que les femmes et les hommes bénéficient des mêmes chances de s'épanouir professionnellement.

Certaines entreprises, davantage avant-gardistes encore, ont compris qu'il fallait également s'attaquer aux stéréotypes de genre touchant les hommes, et engendrant chez ces derniers des freins conscients ou inconscients qui les empêchent de s'impliquer davantage dans leur vie personnelle en général, et dans leur rôle de père en particulier. Ces entreprises cherchent ainsi à valoriser les hommes qui s'engagent dans leur vie familiale et à promouvoir de nouveaux « rôles modèles ». Mais comme le disait Einstein, « il est plus difficile de désintégrer un stéréotype qu'un atome »...

Des enquêtes et des séminaires pour prouver aux hommes que les femmes sont encore discriminées aujourd'hui

Dans la tête des citoyens français d'aujourd'hui – et non des citoyennes -, il semblerait qu'une idée se soit imposée selon laquelle l'égalité professionnelle n'est plus un problème en France.

Pour amener ses salariés masculins à toucher du doigt l'inanité d'une telle idée reçue, une grande entreprise internationale dont le siège social est basé en France a réalisé en 2009 une enquête interne auprès de 400 cadres en Europe. Environ 200 hommes et 200 femmes ont répondu à cette enquête destinée à analyser les perceptions des uns et des autres sur la place des femmes dans l'entreprise et les possibilités de progression de carrière de ces dernières.

Une différence de perceptions significative entre les hommes et les femmes ressort de cette enquête de façon flagrante : 71% des 200 femmes cadres répondantes ont déclaré qu'accéder à une position de cadre supérieur était difficile, et 15% que c'était extrêmement difficile. Soit 86% des femmes cadres ayant une perception négative de leur capacité à franchir le « plafond de verre ».

A contrario, seuls 44% des 200 hommes cadres répondant à l'enquête ont exprimé une perception de difficulté sur la possibilité pour leurs collègues féminines d'accéder à une fonction de cadre supérieur, 3% seulement d'entre eux pointant une réelle difficulté. La majorité des hommes répondants (53%) pensait même que la progression vers le top management était aussi facile pour les femmes que pour les hommes.

On pourrait dire qu'il n'y a qu'affaire de perceptions et que les femmes de cette entreprise dramatisent les choses. Or, la réalité donne raison à ces dernières : alors que sur des niveaux de managers juniors, les femmes étaient plus nombreuses au sein de ce grand groupe (55%) que les hommes, elles ne représentaient plus que 13% sur les niveaux de management les plus élevés.

Les travaux de Françoise Milewski, économiste à l'OFCE qui dirige PRESAGE, le Programme de Recherche et d'Enseignement des Savoirs sur le Genre, montrent que la fonction publique n'est pas exempte des inégalités rencontrées dans le secteur privé.

Là encore, un stéréotype bien ancré dans la société française consiste à imaginer que la fonction publique est beaucoup plus égalitaire que l'entreprise privée. Ce stéréotype est certainement lié au principe d'égalité des chances sur lequel repose la fonction publique, à laquelle on accède par concours. Or, l'égalité de traitement qui régit les concours et les comités RH ne suffit pas à compenser les sources d'inégalité qui pénalisent le parcours professionnel d'une femme fonctionnaire : non mixité des métiers et des filières, blocages culturels inconscients, critères informels de reproduction des réseaux internes. Ainsi, lorsque le jury d'un concours est composé majoritairement d'hommes, il se forge inconsciemment un profil de candidat idéal à son image. Cette représentation mentale va peser lourd dans ses décisions et l'amener, sans doute involontairement, à discriminer des candidats, et en particulier des candidates, qui ne répondent pas à ce profil « masculinocentré ». Dès lors, comment s'étonner que seuls 20% des emplois supérieurs soient occupés par des femmes, quels que soient les ministères, y compris l'enseignement et la recherche ?

Françoise Milewski préconise donc d'agir sur la source de la création des stéréotypes. A cette fin, elle en appelle à une politique d'information résolue destinée à tous les agents de la fonction publique, et en particulier aux hommes qui participent aux comités de sélection et de gestion des ressources humaines.

Pour faire prendre conscience aux hommes qu'il y a réellement un problème, plusieurs types d'actions peuvent être engagés par les employeurs.

Au titre des bonnes pratiques que nous avons observées, Bouygues Bâtiment Ile-de-France a réuni en 2011 un groupe de travail sur la « Place des femmes dans l'entreprise », composé à parité de femmes et d'hommes représentant les différents métiers et niveaux hiérarchiques présents au sein de l'entreprise.

Ces hommes ont pu écouter leurs collègues femmes témoigner de leur ressenti, en termes de progression de carrières, de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ou encore de relations avec leurs collègues masculins. Grâce à ces témoignages, il y a fort à parier que, dans l'esprit de ces hommes, les représentations mentales ont évolué et que, demain, ces derniers seront plus sensibles et vigilants concernant les difficultés des femmes dans l'entreprise.

Mais ces hommes ont pu également livrer leurs propres perceptions sur la situation des femmes. Ils ont pu formuler des pistes d'actions pour améliorer la condition féminine dans l'entreprise. D'autre part, ils ont pu faire part de leurs propres expériences en tant qu'hommes engagés familialement. L'un d'eux a par exemple expliqué comment il avait négocié avec son entourage professionnel (managers, collègues, collaborateurs...) des souplesses horaires pour pouvoir arriver plus tard à son travail le matin, après avoir amené ses enfants à l'école ¹.

Dans un autre registre, davantage en lien avec des actions de formation, certains employeurs proposent à leurs managers et à leurs dirigeants des ateliers en petits groupes (8 à 10 participants), soit mixtes, soit uniquement avec des hommes.

Durant ces ateliers, des saynètes sont jouées et les hommes sont invités à prendre la place des femmes pour se mettre dans les vêtements – parfois au propre comme au figuré, ce qui rend encore plus puissante la mise en situation – des femmes de l'entreprise. S'il y a

¹ Cf. le témoignage de Marc Deletang présenté en 2^{ème} partie du présent Rapport.

des femmes, elles sont appelées à jouer le rôle des hommes dans ces saynètes, ce qui apprend aux participants hommes à mieux percevoir comment les femmes voient leurs collègues masculins et interprètent leurs comportements.

Dans la même logique, des acteurs et des actrices de théâtre proposent – parfois par le truchement de sociétés de conseil et de formation – des représentations théâtrales devant des publics plus nombreux. Ces mini-pièces de théâtre mettent en scène, de façon humoristique, des situations vécues par des femmes dans l'entreprise et constituent de puissants leviers pour déconstruire les stéréotypes et favoriser les prises de conscience, notamment dans les têtes masculines.

Vers de nouveaux « rôles modèles »

Des hommes sujets de quolibets lorsqu'ils quittent une réunion en fin d'après-midi pour aller chercher leur bébé à la crèche ou relever la nounou, des papas managers qui n'osent demander un quatre cinquièmes parce que cela ne se fait pas quand on est un homme, des jeunes pères qui prennent leur congé paternité en catimini, et surtout pas dans son intégralité, pour ne pas se faire mal voir, ces images d'Epinal fourmillent encore dans le quotidien des entreprises françaises ².

Si l'on parle souvent des stéréotypes qui pénalisent le développement professionnel des femmes, perçues comme forcément moins engagées lorsqu'elles deviennent mères, moins combatives, moins disponibles, etc., des stéréotypes tout aussi vivaces, et d'autant plus difficiles à supporter qu'ils sont moins montrés du doigt et condamnés par l'opinion publique, touchent les hommes. Ces derniers intériorisent alors des freins psychologiques qui vont les empêcher de s'engager pleinement dans leur vie familiale, et plus globalement dans un épanouissement hors travail qui pourrait être enrichissant pour eux-mêmes mais aussi gagnant pour leur entreprise, en termes d'engagement, de créativité et d'ambiance de travail.

Certaines entreprises ont compris que, pour faire progresser l'égalité professionnelle, répondre aux nouvelles aspirations des hommes et favoriser un engagement sain et durable de leurs collaborateurs, un travail de sensibilisation était nécessaire pour battre en brèche certains stéréotypes allant à l'encontre des hommes.

² Cette observation nous a été confirmée par une cinquantaine de représentant(e)s d'entreprises lors d'un atelier que nous avons animé dans le cadre du Forum de la Mixité L-ON TOP, le 16 décembre 2011 à Paris.

Comme nous avons choisi de le faire à travers les portraits d'hommes présentés en 2^{ème} partie du Rapport et qui apportent un nouveau regard sur la condition masculine, le Groupe Orange a opté pour une campagne de communication interne en vue de faire reculer les stéréotypes de genres qui pénalisent les hommes. Objectif : ne plus jamais entendre des réflexions comme celle-ci : « Tu t'occupes de tes enfants le mercredi ? De mon temps, c'était les femmes qui géraient ça ».

Ainsi, Orange diffuse via son site internet dédié aux questions RH des témoignages d'hommes engagés professionnellement et familialement. Pascal, conseiller client ³, Damien, ingénieur avant ventes, et Laurent, gestionnaire de ressources réseau, y témoignent sur leurs expériences de parentalité au masculin.

L'entreprise explique sa démarche à travers le texte d'introduction que nous reproduisons ci-dessous :

« L'égalité professionnelle femmes hommes passe par un partage équilibré des responsabilités professionnelles et familiales.

Nous sommes allés à la rencontre des papas chez Orange pour leur demander de témoigner de leurs expériences du congé de paternité ou de parentalité, de nous donner leur ressenti.

Par ces témoignages, nous souhaitons promouvoir la parentalité au masculin et combattre les stéréotypes qui retiennent les papas de se mettre en congés de parentalité. Nous souhaitons inspirer les pères qui n'osent peut-être pas le faire, en d'autres mots, les libérer de leur autocensure.

En incitant les hommes à consacrer plus de temps à leurs enfants en prenant des congés de parentalité, Orange pense que cela permettra aux femmes d'avancer dans leur carrière et accéder à des postes de responsabilité plus facilement et sans culpabiliser. » ⁴

A l'instar de ce que font Bouygues et Orange, de nouveaux modèles masculins doivent être mis en exergue pour déculpabiliser et encourager les hommes qui ont envie de changer. Un père qui travaille à temps partiel et s'occupe de ses enfants le mercredi ne doit plus être regardé comme un original, mais comme un « héros » des temps modernes. C'est bien dans cet esprit que nous avons souhaité présenter les 12 portraits d'hommes dans la 2^{ème} Partie du présent Rapport.

³ Cf. son témoignage en 2^{ème} partie du présent Rapport.

⁴ <http://orange.jobs/all/fr-actualites/la-parentalite-dans-l-entreprise.htm>

Pour aider ces nouveaux « rôles modèles » à s'imposer, il nous semblerait intéressant que les pouvoirs publics impulsent une campagne de communication auprès des citoyens sur les nouveaux hommes qui s'investissent dans la vie familiale et domestique. Nous rejoignons sur ce point la position de Ghyslaine Richard, Responsable nationale de la CGT, animatrice de la commission femmes-mixité et membre du Haut Conseil de la Famille : « les pouvoirs publics doivent informer massivement contre les stéréotypes : une vaste campagne de communication à l'exemple de ce qui se fait sur la sécurité routière. Elle doit permettre de lutter contre les idées reçues et les stéréotypes, de favoriser une véritable orientation des filles comme des garçons vers tous les métiers, d'ouvrir plus largement toutes les filières professionnelles tout en valorisant des rapports de respect, dépourvus de violence dans une culture d'égalité entre femmes et hommes » ⁵.

La génération Y et les nouveaux « nouveaux pères »

Les entreprises ont un véritable intérêt à prendre la mesure des attentes de ceux qu'on appelle les « nouveaux pères ». Depuis dix ans, on observe en effet la montée en puissance inexorable, chez les salariés, et en particulier chez les hommes, des aspirations associées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Même si ce phénomène touche les salariés de tous âges, il semble plus marqué encore pour les jeunes générations. D'après les enquêtes menées auprès des jeunes diplômés par l'Institut *Universum*, quel critère principal les jeunes salariés invoquent-ils pour rejoindre une entreprise ? La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Serait-ce l'effet Génération Y, du nom donné par les sociologues américains Strauss et Howe à cette génération montante de jeunes gens âgés de 13 à 31 ans dont les attentes, les codes, le degré d'utilisation des technologies diffèrent de leurs aînés de la génération X - les trentenaires - et du baby-boom ?

Les sociologues décrivent les membres de cette génération Y comme ayant confiance en eux, optimistes, indépendants, orientés sur les objectifs, instruits et perspicaces. Beaucoup ayant vécu dans un contexte de divorce ou dans une situation où les deux parents étaient au travail, ils ont souvent été seuls. Les relations humaines sont donc devenues très importantes pour eux. Ils sont portés vers le travail d'équipe afin de créer des liens. La

⁵ Echanges avec l'auteur le 5 janvier 2012.

valeur « famille » leur est importante en tant que génératrice de relations fortes. En atteste l'enquête menée en avril 2009, par l'Observatoire Cegos auprès de mille jeunes salariés âgés de 20 à 30 ans : la vie de famille trône en tête des huit choses les plus importantes aux yeux des jeunes gens interrogés, devant le travail qui arrive tout de même en deuxième position, avant l'argent, les amis, le temps libre, les loisirs, l'engagement pour une cause et enfin les voyages.

Les nouveaux pères de 2012 sont, pour la plupart, issus de cette génération Y. Ce sont de jeunes papas qui souhaitent partager les tâches familiales aux côtés de leur compagne. Progressivement, le modèle ancestral du « père de famille » s'estompe. Quelles étaient les caractéristiques de ce *pater familias* ? Il s'agissait du pourvoyeur de revenus, avec « bobonne » à la maison, paré d'une aura sacrificielle, celle du père qui se tue à travailler pour gagner de quoi faire vivre sa famille, justifiant par là même ses retours tardifs du travail et sa faible contribution aux tâches domestiques. Ce modèle a vécu.

A étudier les jeunes pères issus de la génération Y, il paraît évident que le renouvellement des générations favorisera l'implication des hommes dans les tâches familiales et domestiques, et, partant, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Cependant, ce mouvement générationnel demande à être accompagné : les jeunes hommes ne doivent pas être freinés dans leur volonté de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Les entreprises doivent au contraire les encourager et les soutenir.

Au titre des actions d'encouragement en faveur des hommes, nous noterons la diffusion par le groupe BNP Paribas, à l'ensemble de ses salariés en mars 2011, d'un document intitulé « La parentalité au masculin chez BNP Paribas », dont l'introduction signée par Elisabeth Karako, responsable de la diversité du groupe bancaire, rappelle « la nécessité d'impliquer les hommes dans les sujets d'égalité professionnelle ».

De telles initiatives sont à saluer : certes, nous sommes encore loin du compte, mais un mouvement de transformation de la société française est en marche, pour le bien des femmes comme pour celui des hommes.

Bonne pratique n°2 : Faire reculer la culture du présentéisme

Quand, en France, quitter son travail après 19H est un signe d'engagement et de motivation pour son entreprise, c'est, dans les pays anglo-saxons et scandinaves, un signe d'inefficacité. Les économies anglo-saxonnes et scandinaves sont-elles pour autant moins performantes ?

Certes, ce raisonnement est à nuancer si l'on prend en compte le nombre de jours travaillés dans une année. Les Français ayant *a minima* cinq semaines de congés payés quand les Japonais en ont deux, ils doivent travailler plus d'heures chaque jour pour maintenir un même niveau de productivité. Et cela, sans même compter l'effet des 35 heures et des jours de réduction du temps de travail (JRTT).

Cependant, il n'en demeure pas moins que, culturellement, cela fait bien en France de rester tard le soir à son travail, voire d'arriver tôt le matin. Preuve en est le fait que, même lorsqu'ils sont expatriés et régis par un droit du travail qui leur offre moins de congés qu'en France, par exemple en Australie ou aux Etats-Unis, les Français continuent de rester tard le soir et sont moqués par leurs collègues américains ou australiens, qui quittent les bureaux entre 17H et 18H, et savent que les Français seront là au moins jusqu'à 20H. Est-ce d'ailleurs uniquement un comportement de cadre ? Non si l'on observe à quel point les non-cadres, notamment les secrétaires, adoptent le même type d'habitudes.

Une culture du présentéisme qui pénalise les femmes

La culture du « présentéisme à la Française » pénalise les femmes lorsqu'elles deviennent mères et qu'elles ne peuvent plus s'aligner sur les comportements masculins. En effet, compte tenu des pesanteurs culturelles, ce sont elles qui doivent quitter tôt leur travail en fin de journée pour aller s'occuper des enfants, leur préparer à dîner, les aider à faire leurs devoirs et s'assurer qu'ils vont au lit à une heure raisonnable en fonction de leur âge.

Les hommes, qui restent tard au travail, consacrent-ils ce temps supplémentaire à des tâches productives ? Cela arrive dans des situations de sous-effectifs ou de pics d'activité. Les salariés en question ont besoin de rester plus tard ou de venir plus tôt pour combler un retard éventuel dans le traitement de certaines tâches ou de certains dossiers. Mais il se produit aussi fréquemment que les hommes restés seuls dans les bureaux profitent de l'accalmie du soir, ou de débuts de journée tranquilles autour de la machine à café, pour

discuter de façon informelle de sujets professionnels et personnels. De là à dire que les hommes créent des réseaux informels aux heures tardives, il n'y a qu'un pas. Or, ces réseaux d'appartenance sont cruciaux pour monter dans la hiérarchie d'une entreprise. Au-delà de critères de performance objectifs, ce sont ces liens invisibles qui feront la différence entre plusieurs candidats lors d'un recrutement interne. Bien des femmes n'ont pas le loisir de tisser ces liens et ces réseaux.

Face à ce handicap qui les freine dans leur capacité à franchir le « plafond de verre », les femmes sont contraintes de se structurer en réseaux formels, pour faire le pendant des réseaux informels masculins. Nous pourrions citer à ce propos de nombreuses bonnes pratiques existant dans des entreprises comme BNP Paribas, Danone ou Areva.

A nos yeux, les réseaux de femmes qui se créent dans les entreprises jouent un rôle essentiel pour soutenir leurs membres. Cependant, ils peuvent présenter le risque d'entériner une forme de séparation – voire d'opposition - entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il convient de saluer les réseaux de femmes qui s'ouvrent aux hommes, comme l'a institué le tout récent réseau *VivaWomen* qui a été lancé au sein du Groupe Publicis en septembre 2011. L'une de ses fondatrices, Eve Magnant, Directrice Responsabilité Sociale et Environnementale du Groupe Publicis, affirme ainsi : « nous avons écrit noir sur blanc dans la note de communication interne diffusé dans les premiers pays où ce réseau va fonctionner – les Etats-Unis, la Chine et la France - que *VivaWomen* devrait rassembler les femmes et les hommes pour qu'ils travaillent ensemble à faire bouger les lignes »⁶. Vérification faite, le mot « ensemble » est même écrit en gras dans cette note dont nous reproduisons ci-après un bref extrait : « l'enjeu d'une meilleure évolution professionnelle des femmes passe par une réflexion conjointe hommes-femmes et par des actions devant se mettre en place avec tout le monde. C'est **ensemble** que nous pourrions avancer sur des sujets prioritaires et des enjeux importants de générations. »

Temps de présence rime faussement avec performance

Le temps de présence n'est pas un gage de performance. Un salarié A peut être présent dans les murs de l'entreprise sur une plage horaire de dix heures alors que le temps de

⁶ Entretien avec l'auteur le 19 janvier 2012.

présence de son collègue, le salarié B, sera de sept heures, mais rien ne dit que A sera plus contributif que B pour l'entreprise. B peut en effet être plus efficace que A et mener les mêmes activités sur moins de temps. B peut être plus créatif que A et avoir une « contribution » plus forte en termes de résolution de problèmes, ou d'amélioration de certains processus de travail. B peut se montrer plus à l'aise dans la coopération avec d'autres salariés et d'autres équipes, créant ainsi plus de valeur économique que A. A contrario, le salarié A peut s'avérer plus lent dans le traitement des mêmes dossiers, passer plus de temps dans des activités improductives – par exemple, en surfant sur internet pour préparer ses prochaines vacances -, ou encore gaspiller son temps et celui des autres à bombarder son entourage professionnel de mails à l'importance douteuse.

Un éclairage involontaire nous est donné sur ce sujet par une PME de 15 personnes, le cabinet de recrutement TASTE. L'un de ses dirigeants nous racontait ainsi il y a quelque temps à quel point la première salariée à travailler à quatre cinquièmes, pour prendre ses mercredis et s'occuper de ses enfants, a dû batailler contre lui en 2004 pour obtenir cette possibilité de temps partiel. Ce dirigeant avoue qu'il était freiné par le stéréotype selon lequel, dans son activité, tout salarié doit être entièrement disponible cinq jours par semaine pour les clients du cabinet. Or, aujourd'hui, la moitié des 15 salariés, pour l'essentiel des femmes, ne travaille pas le mercredi. Ce qui est frappant, c'est de voir comment les personnes qui travaillent à 80%, et sont payées en proportion, travaillent de façon plus efficace sur quatre jours que leurs collègues à temps plein, en vue d'obtenir une prime variable sur objectifs plus importante et compenser ainsi la perte de 20% sur leur salaire fixe. Ces personnes prouvent que temps de présence ne rime pas avec performance économique.

Certaines entreprises vont même aujourd'hui jusqu'à dire que le présentéisme coûte plus cher à l'entreprise que l'absentéisme, car le présentéisme est facteur de risques psychosociaux, notamment d'addiction au travail, avec des conséquences néfastes en termes de santé physique et psychique des salariés.

A contrario, un salarié reposé et équilibré est plus concentré sur son travail et plus contributif, indépendamment d'ailleurs du nombre d'heures de « présence ». Il se montre plus agréable avec ses clients, qu'ils soient internes ou externes, car plus à même de les

écouter et de faire preuve d'empathie. Ayant une vie riche, il peut nouer des relations plus fortes avec ses clients, sur des centres d'intérêt autres que professionnels.

Ce salarié manifeste par ailleurs une plus grande capacité d'écoute à l'égard de ses collègues et se trouve de facto plus investi dans la coopération transversale. Il joue le jeu de l'intelligence et de l'efficacité collective. Ainsi, commencer une réunion en évoquant le dernier match de football ou la dernière pièce de théâtre à laquelle on a assisté est certainement gage d'une plus grande convivialité dans la suite de la réunion, et par là même d'une plus grande efficacité dans les échanges et les prises de décision éventuelles. Enfin, c'est souvent hors de la sphère professionnelle que l'individu puise sa créativité, cette créativité si importante dans notre économie moderne. C'est en effet en faisant du sport ou en jouant avec son enfant que surgira peut être dans son esprit, davantage qu'en réfléchissant des heures à son poste de travail, l'idée géniale pour résoudre un problème ou imaginer un nouveau produit.

CQFD. Trois leviers de performance liés à un bon équilibre de vie : la qualité de la relation avec les clients, la coopération transversale, et la créativité.

La théorie des sphères d'épanouissement

Un proverbe suédois dit ceci : « l'émancipation de la femme par le travail, l'émancipation de l'homme par la famille ». Ce proverbe nous semble indiquer le commencement d'une sagesse qui va plus loin. A nos yeux, l'être humain, homme ou femme, est un écosystème qui trouve son équilibre psychologique dans une pluralité de sphères d'épanouissement, que ces sphères soient professionnelle, familiale, spirituelle, artistique, sportive... A chaque individu de se forger son propre cocktail.

Pour lutter contre une forme de présentéisme qui pénalise les femmes comme elle finit par pénaliser la performance des entreprises françaises, il nous semble crucial de porter haut et fort cette théorie des sphères d'épanouissement que nous avons déjà formulée à maintes reprises ⁷.

Certaines entreprises, comme Danone, mettent en avant ce concept d'écosystème, décliné sur le plan collectif – l'entreprise écosystème, avec l'ensemble de ses parties prenantes – et sur le plan individuel – le collaborateur écosystème, avec l'ensemble de ses dimensions. C'est aussi ce que suggère le DRH du Groupe BNP Paribas quand dans un entretien pour

⁷ Cf. *Travailler mieux pour vivre plus*, Jérôme Ballarin, Editions Nouveaux Débats Publics, 2010.

un journal interne de la banque il déclare en mars 2011 que « concilier vie professionnelle et vie personnelle n'est jamais une situation stable : c'est une dynamique à gérer. (...) C'est vrai qu'il est difficile d'avoir une vie sociale quand on travaille et qu'on est parent de jeunes enfants ou d'adolescents. Ce que j'observe, c'est que l'équilibre entre les trois dimensions (familiale, professionnelle, personnelle/sociale) est en perpétuel changement. »

La théorie des sphères d'épanouissement est l'une des nouvelles clés que nous formulons pour aider la cause des femmes à franchir une nouvelle étape en impliquant les hommes. Car, cette théorie bénéficie aux femmes comme aux hommes. En mettant en exergue l'importance de toutes les sphères d'épanouissement pour chaque être humain, sans survaloriser la sphère professionnelle pour les hommes et la sphère familiale pour les femmes, cette théorie permet de tenir compte des aspirations des uns et des autres à un épanouissement pluriel. Nous avons évoqué plus haut les études sociologiques qui analysent les attentes des jeunes générations d'hommes. Elles attestent de la pertinence de notre théorie des sphères d'épanouissement : un homme en 2012 ne souhaite pas être cantonné à l'épanouissement professionnel, mais avoir accès à un épanouissement pluriel. Réussir sa vie n'est plus synonyme de réussite au masculin passant par la réussite professionnelle et de réussite au féminin passant par la réussite familiale. Comme nous l'avons souligné plus haut, le modèle archétypal du *pater familias* a vécu. De même que celui de la mère, « architecte du bonheur familial ».

En transformant le monde professionnel pour le rendre plus respectueux des sphères d'épanouissement autres que la sphère professionnelle, les hommes jouent gagnants pour eux-mêmes et pour les femmes.

C'est sur cette théorie des sphères que nous pouvons réunir les femmes et les hommes au-lieu de les opposer. Mieux, cette théorie permet de montrer aux hommes qu'ils ont intérêt à bouger : en transformant l'entreprise pour la rendre davantage femmes-compatible, ils créent un monde professionnel plus agréable à vivre pour eux-mêmes et plus conformes à leurs nouvelles aspirations.

C'est également la raison pour laquelle la CFDT a, selon nous, raison de prôner une négociation globale sur la qualité de vie au travail, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Comme l'affirme Laurence Laigo, Secrétaire nationale confédérale de la CFDT, « il faut repositionner l'égalité professionnelle dans les sujets les plus déterminants pour l'évolution

des entreprises aujourd'hui et avoir une négociation globale sur l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail et la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle ».

Mais la leader syndicale insiste aussitôt sur la nécessité encore plus forte, dans un tel cadre, de « se doter d'outils de vérification rigoureux pour contrôler les indicateurs liés strictement à l'égalité professionnelle et éviter ainsi que le sujet soit dilué dans l'ensemble des problématiques, sans contrôle des avancées en la matière et alertes éventuelles si ces avancées étaient trop lentes ou inexistantes »⁸.

La création d'un Comité Paritaire Permanent du Dialogue Social souhaité par la CFTC va selon nous dans un sens similaire : s'il était créé, ce Comité pourrait travailler sur des actions transversales à faire prévaloir dans le monde professionnel.

Quelques exemples de programmes de réduction du présentéisme

Au-delà des messages de communication interne destinés à limiter le présentéisme et à opter pour une culture de l'efficacité, des entreprises ont mis en place de véritables plans d'actions de réduction des horaires excessifs, à l'image de General Electric (10 000 salariés environ en France) qui a mené en 2007 une action dans ce domaine, comme nous le rapportait il y a quelques mois son ancien DRH France, Pierre-Alexandre Mery : « nous avions environ 160 personnes en moyenne par jour qui partaient après 21 heures début 2007 sur l'un de nos sites et nous sommes parvenus à réduire ce chiffre à une quinzaine de personnes début 2009. Au titre des mesures mises en œuvre pour atteindre ce résultat : l'interdiction des réunions après 18H30 et l'encadrement des horaires des conférences téléphoniques avec les Etats-Unis et l'Asie »⁹.

Eviter de fixer des heures de réunion tard le soir ou tôt le matin est emblématique de ces actions pragmatiques, peu coûteuses, que les employeurs peuvent mettre en œuvre facilement, y compris les PME. Plutôt que de positionner une réunion à 19H, on peut limiter, par exemple, la pause du déjeuner et débiter une réunion entre midi et deux heures.

Autre bonne pratique issue d'une PME spécialisée en études marketing, Catalyse Marketing : dans cette société qui comptait en 2009 trois salariés, les horaires de travail

⁸ Entretien avec l'auteur le 14 décembre 2012.

⁹ Entretien avec l'auteur le 31 mars 2009.

sont des statuts « personnalisés », l'un des consultants ne dédiant en moyenne que deux jours par semaine à l'entreprise pour pouvoir lancer par ailleurs sa propre activité en marketing du sport, tandis qu'une autre salarié bénéficiait d'un congé de présence parentale lié à la maladie handicapante d'un de ses enfants. Le télétravail y est possible. Il y a évidemment un « autocontrôle » via la qualité du résultat des missions et la rentabilité dégagée. Cette organisation peut tout à fait donner des idées à des PME pour concilier impératifs économiques et prise en compte des projets personnels des collaborateurs.

Une bonne pratique « rupturiste » nous a également frappés outre-Atlantique. Il s'agit du modèle ROWE, qui est l'acronyme de la formule anglaise Results-Only Work Environment, qui peut se traduire en français par « environnement de travail ne prenant en compte que les résultats ».

Le modèle ROWE a été créé à partir d'une expérimentation dans un groupe de 180 000 salariés, Best Buy, l'une des sociétés américaines leaders en vente au détail de matériel informatique. Cette expérimentation a débuté avec un petit groupe de cadres puis s'est propagée spontanément, avant d'être encouragée par la direction du groupe qui a vu un formidable levier de transformation et de développement de la performance. Aujourd'hui plus aucune référence à des horaires ne régit la vie des salariés de Best Buy. Seuls les résultats comptent. Et, à croire le site internet des deux pionnières du modèle ROWE qui ont, depuis leur succès chez Best Buy, créé leur société de conseil CultureX, une vingtaine d'entreprises américaines comme GAP Outlet, aurait suivi le même mouvement de transformation radicale ¹⁰. Sur ce site, sont présentées des études de cas qui attestent du succès du modèle ROWE : dans une société de service financier, 3 mois après la mise en place du modèle, on notait ainsi une progression de 18% du chiffre d'affaires par salarié à temps plein, de 250% du bénéfice par salarié à temps plein et des indices de qualité en hausse de 14,45% au département des Marchés Particuliers ¹¹.

Toutefois, comme le souligne Pascale Levet, directrice scientifique et technique de l'Anact ¹², le modèle ROWE porte en lui la remise en cause des fondements de la relation salariale. Car, les intérêts des individus, dans un tel système, priment ceux du collectif, chacun procédant à ses propres arbitrages pour allouer son temps au travail, à la famille, aux loisirs... Sans se soucier de la coordination d'ensemble et de l'équité entre les salariés.

¹⁰ Cf. <http://www.gorowe.com/know-rowe/rowe-approved-companies/>

¹¹ Cf. <http://www.gorowe.com/know-rowe/rowe-resources/>

¹² Cf. revue Travail & Changement, Janvier/Février 2011, page 9.

Pour conclure, rappelons que lors de la journée de tables-rondes organisée le 28 juin 2011 par Madame Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale, sur le thème du *Partage des responsabilités professionnelles et familiales*, l'auteur du présent Rapport a proposé de lancer à l'attention de tous salariés hommes en France le *Jeudi des pères* : il s'agirait d'inviter les hommes à quitter leur travail au plus tard à 18H au moins une fois par mois dans un premier temps, puis une fois par semaine à compter d'une certaine date. Pourquoi le jeudi ? Parce que, le jeudi, peu de personnes sont en quatre cinquièmes ou prennent un RTT, contrairement au mercredi. Ce soir-là, les femmes pourraient profiter de la présence de leurs maris à la maison pour rester un peu plus tard et, elles aussi, prendre le temps de discuter de façon informelle dans les couloirs et les bureaux, alors que les hommes seraient en train de s'occuper des enfants (devoirs, dîner, lecture avant le coucher, etc.).

Ce genre de mesure emblématique provoquerait la discussion et le débat. Elle donnerait un signal fort à l'encontre de la culture du présentéisme en France.

Bonne pratique n°3 : Faire reconnaître l'engagement paternel dans l'entreprise

Des années 1950 aux années 1970, les études sur la famille ont donné du père une image négative, mettant en exergue l'absence, la démission, l'incompétence des pères. Les années 1970 ont apporté un début d'inflexion à cette tendance, avec l'émergence du concept de « nouveaux pères ».

C'est la notion d'engagement paternel, créée au début des années 1980 au Canada, qui va bouleverser le regard des observateurs, et faire apparaître les spécificités, les obstacles et les bénéfices – pour les mères, les enfants, les pères eux-mêmes, voire pour les employeurs - de l'engagement paternel.

Des études sociologiques, il ressort que le monde professionnel a un impact majeur sur la capacité des pères à s'engager auprès de leurs enfants.

La Charte de la Parentalité en entreprise lancée en 2008 vise à sensibiliser les entreprises sur ce sujet. A ce jour, environ 350 employeurs français et européens en sont signataires et s'engagent à aider leurs salariés, qu'ils soient pères ou mères, à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Les accords d'entreprise les plus récents sur l'égalité professionnelle font explicitement référence à cette Charte, tel celui du groupe Casino signé le 21 novembre 2011.

A travers ses publications, et notamment ses guides d'aide à l'action, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) qui porte la Charte de la Parentalité, met en exergue des bonnes pratiques à l'attention des entreprises signataires, afin qu'elles puissent traduire leurs engagements en actions concrètes. L'OPE a par ailleurs lancé en 2009 un Tour de France des PME pour aller à la rencontre des patrons de petites entreprises et les entraîner dans leurs démarches de valorisation de la parentalité en général et de la paternité en particulier.

Ainsi, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) travaille avec toutes les forces économiques, syndicales, associatives et politiques présentes dans notre pays, à l'échelle nationale et locale. C'est en faisant cause commune sur ce sujet majeur pour des millions de Françaises et de Français, avec un esprit d'ouverture et de dialogue, que nous réussirons à faire bouger les lignes.

Le concept d'engagement paternel ¹³

Selon Michael E. Lamb, professeur à Cambridge et l'un des pères du concept d'engagement paternel en 1981, ce concept recouvre une triple réalité : la capacité d'interaction directe avec l'enfant (ludique, affective, sociale...), l'accessibilité c'est-à-dire la disponibilité psychologique du père à l'enfant, et la responsabilité du bien-être de l'enfant (soins, éducation, tâches domestiques...).

L'engagement paternel vient donc s'insérer dans le temps familial au sens large, qui peut se décomposer lui-même en trois dimensions : le temps parental (celui où le père est disponible et en interactions avec ses enfants, leur prodigue des soins, effectue des activités de toutes sortes avec eux, etc.), le temps domestique (gestion des tâches ménagères, organisation des activités de la famille, etc.) et, dans le cadre d'une famille à deux parents, le temps conjugal (discussions avec le conjoint, sorties, etc.).

En 2004, l'équipe de recherche québécoise ProsPère a associé sept dimensions au rôle paternel : le père *responsable* (celui qui accompagne chez le docteur, inscrit l'enfant à l'école, etc.), le père *qui prend soin* (participation volontaire au soin physique de l'enfant tel que bain, repas, tâches quotidiennes liées à l'enfant), le père *affectueux* (soutien affectif et cognitif apporté à l'enfant), le père *en interaction* (en contact avec l'enfant de façon significative), le père *pourvoyeur* (soutien financier et matériel), le père *évocateur* (qui parle fréquemment de son enfant et accorde de l'importance à son rôle de père), le père *politique* (celui qui s'implique dans des organismes de promotion de la parentalité). Cependant, il faut souligner combien il est de la liberté de chaque père d'inventer sa propre façon de l'être et que cette dernière peut être multidimensionnelle.

Les déterminants de l'engagement paternel ont également été scrutés à la loupe par un grand nombre de travaux, dont ceux de Turcotte, Dubeau, Bolté et Paquette en 2011. Si l'image de son propre père influence la façon dont un homme va exercer sa paternité (en modèle ou en contre-modèle), la qualité des relations avec la mère ou la compagne (Le Camus, 2005), la situation professionnelle de cette dernière (Bauer, 2006) ou la propension de la mère à encourager réellement l'implication du père (Castelain-Meunier, 2004) constituent également des déterminants importants. Cependant, c'est la vie professionnelle

¹³ L'essentiel des éléments contenus dans ce paragraphe sont issus du mémoire de 3^{ème} cycle réalisé en 2009 par Agnès Pla, dans le cadre de son stage à l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise.

des pères qui focalise aujourd'hui pour l'essentiel l'attention des observateurs, tant elle apparaît comme un paramètre clé de l'engagement paternel.

L'impact de la sphère professionnelle sur l'engagement paternel semble reposer sur trois éléments principaux : le rapport du père à son activité professionnelle, les conditions de travail dans lesquelles s'exerce cette activité, et le soutien formel et informel dont il bénéficie (Turcotte et al., 2001). Tout d'abord, l'investissement quantitatif dans l'activité professionnelle entraîne mathématiquement un moindre engagement du père, bien que la satisfaction liée à cette activité ait apparemment un effet positif sur l'implication paternelle. Quant au contenu du travail, plus il est complexe, stimulant et exercé avec autonomie, plus les pratiques éducatives du père ont tendance à inculquer aux enfants le sens de l'initiative et de l'autonomie. Pris dans un travail fortement encadré, laissant peu d'autonomie, plus les pères exigeront de l'obéissance de leurs enfants et valoriseront auprès de ces derniers le respect de la hiérarchie. D'autre part, le stress, la surcharge de travail, le niveau élevé d'attention requis par le travail pèseront sur l'aptitude des pères à s'investir familialement. Enfin, la qualité des relations avec les collègues et les managers, source de liberté de parole et de partage des soucis d'ordre familiaux, semble, d'après les études, améliorer la qualité des relations père-enfant.

D'autres études mettent en lumière à quel point l'engagement paternel est bénéfique pour le développement social, scolaire et affectif de l'enfant, pour les relations intrafamiliales ou encore pour la performance professionnelle du père lui-même, et in fine pour la santé économique de son employeur ¹⁴.

Dès lors, faire respecter l'engagement paternel dans l'entreprise semble devoir constituer une priorité. Pour ce faire, nous souhaitons proposer des leviers qui ne conduisent pas à culpabiliser les hommes – trop d'études pointent de façon culpabilisante l'investissement des hommes inférieur à celui des femmes dans la sphère familiale et domestique – mais des leviers qui provoqueront une réelle mobilisation des hommes à partir de messages positifs et aspirationnels.

La Charte de la Parentalité en entreprise

La Charte de la Parentalité en entreprise a été lancée en 2008, avec le soutien du Ministère du Travail et de la Famille, dans le but de mobiliser les employeurs autour du soutien des

¹⁴ Cf. les travaux de Allen et Daly, Université de Guelph, Mars 2007.

salariés-parents en général et des pères en particulier. Parce qu'elle porte explicitement sur la « parentalité », elle ne parle pas de « maternité en entreprise », mais cible à la fois les pères et les mères.

La Charte de la Parentalité a été signée à ce jour par plus de 350 employeurs français, qui regroupent en leur sein quelque 2,5 millions de salariés en France, soit 10% de la population active. Tous s'engagent à aider leurs salariés à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Ce sont des employeurs, publics et privés, de toutes tailles, de tous secteurs d'activité et de toutes les régions françaises. La moitié des signataires environ est constituée d'employeurs qui ont chacun plus de 1000 salariés, l'autre moitié d'employeurs ayant moins de 1000 salariés. Un quart sont des PME de moins de 30 salariés.

Parmi les grandes entreprises signataires, notons par exemple les suivantes : Areva, Carrefour, Casino, BNP Paribas, Bouygues Construction, Capgemini, Crédit Agricole, Ernst & Young, Ferrero, Générale de Santé, L'Oréal, La Poste, Nestlé, Orange, PPR, Renault, SFR... A l'autre extrémité du spectre, l'un des plus petits signataires est une TPE de Saint-Germain-en-Laye, la boutique *Le Rameau d'Olivier*, qui emploie, en sus de son gérant – qui a tenu à signer la Charte -, une seule salariée qui travaille à temps partiel. Toutes ces entreprises ont compris que, dans un contexte de guerre des talents, celles qui aident concrètement leurs salariés-parents attirent et fidélisent plus facilement leurs collaborateurs. Ces derniers se montrent en outre beaucoup plus engagés dans la réussite de leur entreprise. Sans compter que les réflexions sur les salariés-parents en entreprise permettent bien souvent de mettre en place des actions bénéficiant à tous les salariés, en promouvant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi qu'une politique de qualité de vie au travail comme leviers de performance.

Les signataires de la Charte de la Parentalité sont donc des employeurs de toutes tailles. Ce sont des entreprises mais aussi des associations, des administrations, des collectivités. Des Caisses d'Allocations Familiales, à l'instar de la CAF de Lille, ont signé parmi les premières la Charte de la Parentalité. Au titre des associations, notons l'UNAF, le CNIDFF, l'Ecole des Parents et des Educateurs ou Parrainer la croissance.

En signant la Charte de la Parentalité, les employeurs témoignent de leur volonté de mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité. Ils s'engagent tout d'abord à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, c'est-à-dire sensibiliser les responsables Ressources Humaines et les managers aux enjeux d'une

meilleure prise en compte de la parentalité en interne. C'est-à-dire également informer l'ensemble des collaborateurs sur leurs engagements. Ils acceptent ensuite de créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier en aménageant les conditions de travail pour les femmes enceintes. Enfin, le troisième engagement auquel les employeurs souscrivent en signant la Charte de la Parentalité est de respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents, en éliminant autant que possible les pratiques discriminantes qui pourraient pénaliser les salariés-parents au sein des processus Ressources Humaines, et en favorisant des pratiques et comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents.

Pour faire vivre ces trois engagements, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) a résumé le champ des possibles en quatre catégories d'actions. Il s'agit, tout d'abord, des *services facilitant le quotidien des salariés parents* comme des conciergeries d'entreprise et des places en crèche ou en centre aéré pour le mercredi et les vacances scolaires. A ce propos, il est important de signaler à quel point des entreprises ayant une forte proportion de salariés hommes et qui ont mis en place des solutions de type crèches d'entreprises contribuent à renforcer l'engagement paternel par le simple fait que, en bénéficiant pour leur enfant d'une place en crèche d'entreprises, des salariés hommes vont être conduits à amener tous les jours leur enfant dans cette crèche (si elle est située près des locaux de l'entreprise bien sûr).

Anne Lauvergeon, ex-présidente d'Areva, raconte d'ailleurs que son projet de créer des crèches n'a d'abord pas été bien compris dans un univers aussi masculin qu'une entreprise du nucléaire mais qu'un changement de regard s'est opéré au fil des années : « Quand j'ai lancé notre premier projet de crèche à Vélizy, c'était dans un certain scepticisme. En 1999, nous étions totalement pionniers. Dans un monde d'hommes, cela paraissait un peu étrange et quelle ne fut pas ma surprise, un an après l'ouverture de la crèche, de voir que les managers masculins faisaient visiter la crèche à leurs clients et à leurs invités extérieurs. Cela montrait vraiment qu'ils se l'étaient non seulement appropriée, mais aussi qu'ils considéraient que c'était une des fiertés de la maison »¹⁵.

Il y a, en deuxième lieu, le *soutien financier aux salariés-parents*. C'est une catégorie d'actions importante à une époque où on parle beaucoup d'accroître le pouvoir d'achat des ménages. Mutuelles avantageuses pour les familles, CESU pour du soutien scolaire ou

¹⁵ Entretien avec l'auteur le 9 janvier 2009.

encore rémunération des absences liées aux examens prénataux¹⁶, telles peuvent être les actions qui permettent aux entreprises de soutenir financièrement les salariés-parents. Au titre des mesures qui peuvent aider les pères, notons la compensation de la perte de salaires lors de la prise du congé de paternité (cf. à ce propos la Bonne Pratique n°5) ou le versement par le Groupe Total, en vertu de son accord du 4 mai 2010, d'une contribution de l'employeur pouvant aller jusqu'à 70 euros par jour pour les frais supplémentaires de garde d'enfants lors d'une formation ou d'une mission amenant le salarié à être absent de chez lui à des horaires inhabituels.

Troisièmement, l'*organisation du travail*, comme l'accès au temps partiel, la limitation des réunions tardives ou le développement du télétravail. Nous y reviendrons largement dans les Bonnes Pratiques numérotées de 5 à 8.

Quatrième et dernière grande catégorie d'actions, la *prise en compte des enjeux de conciliation par les DRH et les managers* avec, par exemple, des entretiens systématiques pré et post congé maternité ou un système de veille piloté par les directions des Ressources Humaines pour éviter que les parents ne soient discriminés en termes d'évolution de carrière. La formation des managers sera le sujet central de la Bonne Pratique n°9.

L'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) réunit des commissions de travail ouvertes aux DRH des grands groupes, et des Ateliers PME dans le cadre de son Tour de France. Il publie des guides pratiques comme le Guide du manager de proximité¹⁷ et le Guide Crèches & Entreprises¹⁸, ce dernier étant publié en partenariat avec le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, la CNAF, la Fédération Française des Entreprises de Crèches et l'Accueil petite enfance de l'Uniopss.

D'autres initiatives proches de la Charte de la Parentalité s'inscrivent dans le même mouvement, tel le Pacte pour l'Egalité promu par le Laboratoire de l'Egalité¹⁹, le Label Egalité porté par l'Etat, ou encore le Pacte mondial des Nations Unies en faveur des femmes dans l'entreprise.

¹⁶ Au-delà de ce que prévoit le code du travail (Article L1225-16) pour les mères.

¹⁷ http://www.observatoire-parentalite.com/public/documents/guide_manager_privé-page-a-page.pdf

¹⁸ http://www.observatoire-parentalite.com/public/documents/guide_creche-dv-sef.pdf

¹⁹ La proposition n°10 de ce Pacte s'intitule d'ailleurs « Pousser les pères à s'impliquer dans la vie familiale » et comporte 4 propositions qui sont développées dans le présent Rapport. L'auteur est membre du Comité d'orientation du Laboratoire de l'Egalité, porteur de ce Pacte pour l'Egalité.

Le Tour de France des PME et des collectivités territoriales

Pour aller à la rencontre des quelque 1,5 millions de PME et TPE de l'Hexagone, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) qui porte la Charte éponyme organise depuis 2009 un Tour de France de la parentalité en entreprise qui l'a amené notamment à Lyon, Nice, Brest, Le Puy en Velay, Paris, ou encore à Yutz.

Pour les PME, les motivations à signer la Charte de la Parentalité sont liées aux valeurs des dirigeants. D'autant plus lorsqu'il s'agit de PME et de TPE où la traduction concrète des engagements de la Charte ne se fait pas nécessairement à grands renforts d'argent dépensé, mais bien davantage par des choses simples, cruciales tout de même pour le bien-être des salariés concernés : souplesse des horaires, indulgence quant aux absences non anticipées, accès facilité au temps partiel, réunions non tardives, etc.

Une enquête de l'OPE menée en 2010 montre ainsi que les PME sont plus dynamiques que certains grands groupes pour tout ce qui touche à l'organisation du travail et au dialogue manager-collaborateur. Cela dit, cette situation est logique : dans une équipe à taille humaine, il est plus facile de gérer les demandes particulières de chaque salarié, alors que dans un grand groupe, le manager interrogé par un collaborateur va tout de suite se retourner vers la DRH pour savoir si un accord d'entreprise ou une politique spécifique existe sur le sujet. Dans une entité de taille importante, de 200 salariés par exemple, si quelqu'un demande une adaptation de son organisation du travail (temps partiel, télétravail, horaire flexible...), le responsable va se dire que s'il l'accorde à cette personne, il risque d'avoir 50 autres collaborateurs frappant à sa porte pour lui demander le même avantage, ce qui risque d'être difficile à gérer. De même, dans une équipe de petite taille, le dirigeant connaît chaque collaborateur, y compris certains aspects de sa vie personnelle. Il dialogue chaque jour avec son personnel, avec qui il développe en général une plus grande proximité que dans une grande structure.

Néanmoins, point trop d'angélisme il ne faut : dans toute équipe ou entreprise, y compris les TPE-PME, ce sont les convictions intrinsèques du chef qui font toute la différence, toutes choses étant égales par ailleurs. Si un patron est convaincu que le bien-être de ses salariés est une fin en soi ou que c'est un levier de performance, les choses se passeront mieux que si le responsable n'intègre pas ces préoccupations dans son système de valeurs.

A ce titre, il est intéressant d'écouter ce que nous disent les dirigeants des PME et de TPE qui ont signé la Charte de la Parentalité lors d'une halte du Tour de France de l'OPE dans leur région. Ainsi, Elisabeth CRANSAC, pharmacienne à Guénange en Moselle, signataire à Yutz le 28 novembre 2011, déclare que « certaines mesures favorisant la vie de famille permettent de créer une « sérénité » propice au travail ». Jean-Luc MULLER, le PDG d'INTER-CONSEIL, également signataire à Yutz, nous dit que, pour son entreprise, « favoriser la parentalité est certes un discours d'ordre public mais avant tout une réalité depuis de nombreuses années. Déjà en 2000 INTER-CONSEIL appuyait son organisation sur une charte des valeurs qui donnait une direction à tous les collaborateurs pour tendre vers une vie au travail répondant aux aspirations de chacun. Il est désormais devenu impératif, face à la diversité des configurations parentales actuelles, de prendre en compte ce changement en poursuivant nos initiatives visant à concilier vie privée et vie professionnelle : le défi « vie gagnante ». Quelques exemples d'action : aménagement des horaires, travail à distance, accès à l'adaptation du temps de travail. Les objectifs recherchés dans la mise en place de ces solutions sont une meilleure prévention menant à une gestion maîtrisée de l'absentéisme, un turnover réduit, le développement d'un espace de dialogue permettant un mieux-être et par là même un équilibre familial et professionnel propice à la stabilité de l'entreprise. Nos ambitions : « être un acteur dans le changement des comportements », mettre en place notre défi « vie gagnante » dans le respect du principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de nos salariés-parents Hommes-Femmes ». Autre exemple, celui de la société WIT signataire à Nice en décembre 2010, dont la Directrice Générale, Fabienne GASTAUD, nous écrit en regard de sa signature : « Tout ce que nous entreprenons en interne ou par rapport à notre stratégie de développement doit être en phase avec nos valeurs, à savoir « La lutte contre le gaspillage et la pollution, le respect de l'environnement et de la personne humaine ». Notre politique de management est donc basée sur ces aspects et nous œuvrons pour un modèle d'entreprise où la compétitivité doit se conjuguer avec le respect de l'individu, de son bien-être au travail, des normes éthiques sociales et environnementales. Notre société a été primée en 2009 pour sa politique sociétale et l'implication de tous les collaborateurs pour le développement Durable par le prix de l'esprit RSE 2009 en PACA. Nous avons souhaité nous associer à la Charte de la Parentalité car elle correspond à nos valeurs et surtout parce qu'au-delà d'une simple signature elle s'accompagne d'un réel plan d'actions de

progrès. Il est motivant de voir que d'autres entreprises ont la même ambition et que l'on fait partie d'un mouvement positif et porteur de sens ! »²⁰.

Lors de conférences qu'il a données devant des auditoires de patrons de PME ou lors de son audition par la Commission sociale de la CGPME le 12 janvier 2012, l'auteur a pu vérifier à maintes reprises que le discours de ces patrons de PME signataires de la Charte de la Parentalité, que nous venons de citer, gagnait fort positivement du terrain parmi les chefs d'entreprise français.

Des collectivités locales soutiennent et accueillent ce Tour de France de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. La Mairie de Nice a été la première commune de France signataire de la Charte de la Parentalité. La Ville du Puy-en-Velay lui a emboîté le pas quelque temps plus tard. A l'occasion de cette signature en juillet 2011, Laurent Wauquiez, Maire de la ville, déclarait ceci : « La Ville du Puy-en-Velay est l'un des plus gros employeurs du bassin d'emploi. Avec plus de 500 agents, une parité hommes femmes, et 50 % des agents femmes ayant moins de 44 ans, la Ville du Puy se doit de prendre en compte les enjeux de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale des agents, notamment pour ceux en charge de parentalité afin d'améliorer leur environnement professionnel. L'élaboration d'une Charte de Parentalité, à l'échelon national, ouverte aux collectivités territoriales permet de faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans les collectivités, de créer un environnement favorable aux salariés-parents, et de respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents. La Ville du Puy-en-Velay qui accorde déjà largement toutes les facilités d'aides aux salariés-parents, doit être signataire de cette Charte de la Parentalité ».

Le Conseil Général du Finistère a été quant à lui le premier Conseil Général à signer la Charte, lors d'un événement organisé à Brest en juin 2011. La Ville de Paris a également accueilli un événement de signature au printemps 2011.

Pour terminer, donnons la parole au gérant d'une TPE évoquée plus haut, car étant l'un des plus petits signataires de la Charte de la Parentalité. Frank Weinachter, le gérant de la boutique Le Rameau d'Olivier dans les Yvelines, déclare ainsi : « Noir, handicapé, homosexuel, pacsé, stagiaire, quinquas ... parent ! Nous sommes tous égaux dans l'entreprise et en même temps tous différents ... avec des droits et des devoirs. La situation

²⁰ L'ensemble des témoignages de patrons de PME sont consultables sur <http://www.observatoire-parentalite.com/les-signataires-de-la-charte.html>

de Parent est probablement une des plus banales, mais aussi une des plus prenantes ! En signant la Charte de la Parentalité, les entreprises se donnent une chance de faire le point sur les actions qu'elles ont mis ou pourraient mettre en place afin de concilier vie professionnelle et situation de Parent ... la mise en place d'une Charte de la Parentalité répond clairement aux attentes de nombreux salariés, est un facteur d'amélioration de la productivité et valorise la place de l'humain dans l'entreprise. »

Tous ces acteurs, privés et publics, dans les régions françaises valorisent la parentalité en général et contribuent à soutenir l'engagement paternel en particulier. C'est la raison d'ailleurs pour laquelle l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a également décidé d'organiser des Ateliers réservés aux PME partout en France, pour les aider à réfléchir à leurs plans d'actions.

La paternité, un nouvel espace sacré

Comme en témoignent les portraits que nous présentons en 2^{ème} partie du présent Rapport, on trouve aujourd'hui des hommes pour qui la paternité est une sphère d'épanouissement prioritaire.

Dans un contexte de perte des repères politiques, idéologiques ou religieux, et des anciennes institutions pourvoyeuses de sens, l'engagement paternel apporte une satisfaction dont certains ont de plus en plus de mal à se passer. Au point d'être enclins à sacrifier d'autres sphères de l'existence, y compris la sphère professionnelle dans certains cas. Et là où il y a sacrifice, le sacré n'est pas loin. L'engagement paternel est devenu pour certains hommes un espace sacré que nul ne peut profaner.

Le fait de devenir père devient parfois source d'émerveillement, voire de sens, pour des hommes arrivés à l'âge mûr et parfois un peu désabusés face aux potentialités qu'offre la vie contemporaine. L'écrivain Philippe Claudel dépeint avec talent ce réveil de l'élan vital provoqué par l'arrivée d'un premier enfant. Il l'écrit ainsi dans une lettre adressée à sa fille de onze ans où il évoque l'émerveillement qu'il a ressenti à la naissance de cette dernière : « tu es venue dans ma vie alors que de la vie, j'avais déjà connu beaucoup de choses. Je me pensais fatigué du temps et de l'aventure humaine. (...) tu m'as fait redécouvrir

l'émerveillement. Peu à peu, j'épousais ton regard et tes étonnements. Je redevenais l'enfant »²¹.

La dimension sacrée de la parentalité s'exprime ici : avoir un enfant offre de telles perspectives de joies, de (re)découvertes, de transmission, de continuation de soi-même, qu'il y a tout lieu de sacrifier d'autres dimensions plus éphémères de son existence. Cela était vrai depuis longtemps pour les femmes. Cela le devient pour les hommes. Le temps consacré à l'enfant, avec l'énergie et l'habitus qui vont de pair, deviennent sacrés pour la gent masculine. La sphère professionnelle doit en tenir compte, et comprendre que l'engagement des hommes, comme des femmes, se forge dans ce respect d'un espace sacré qu'il faut se garder de profaner au nom de la performance et de la rentabilité. Sinon, le monde professionnel s'aliène en retour l'engagement des individus.

En revanche, lorsque l'amour du père vient à manquer, certains experts notent des risques de comportements antisociaux à l'âge où l'enfant devient adolescent. Ainsi l'exprime par exemple le psychanalyste spécialiste de l'adolescence et professeur à l'université Paris 7-Diderot François Richard : certains adolescents, voire certains préadolescents et jeunes adultes, « provoquent, par leurs conduites (agressions contre leurs enseignants à l'école, conduites antisociales dans les espaces publics urbains), les interventions répressives de la société » car ils « manquent d'amour ». « Ces conduites adolescentes attaquent les figures de l'autorité, alors qu'elles cherchent en fait une reconnaissance par un surmoi, un principe paternel qui soit acceptable, selon une logique de défi ». ²²

En permettant aux hommes, sans être intrusives, d'exercer une forme active de paternité, les entreprises font donc réellement œuvre de responsabilité sociale.

²¹ *Etre père, disent-ils*, ouvrage collectif, Editions L'Iconoclaste, 2009.

²² *L'actuel malaise dans la culture*, François Richard, Editions de l'Olivier, 2011.

Bonne pratique n°4 : Faire organiser la Journée annuelle de la Famille en Entreprise

La Journée de la Famille en Entreprise constitue une bonne pratique en faveur de la valorisation de la parentalité en entreprise et de la reconnaissance de l'engagement paternel. Lancée en 2010 à l'initiative de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, cette Journée a été organisée le 2 juin 2010 et le 8 juin 2011, et a permis à une centaine d'entreprises et d'associations d'accueillir les enfants de leurs salariés.

Déjà en vigueur depuis des années dans des entreprises comme L'Oréal ou Alcatel-Lucent, la Journée de la Famille en Entreprise consiste à accueillir durant une demi-journée les enfants des salariés, à leur faire visiter les bureaux et à leur permettre de découvrir l'entreprise et ses métiers. Les objectifs sont multiples : répondre à un besoin psychologique de l'enfant de savoir où travaillent ses parents, donner à découvrir sous un angle positif la vie professionnelle et l'entreprise aux enfants et aux adolescents, permettre aux parents de porter régulièrement un autre regard sur leur l'entreprise, leur travail et leurs collègues.

L'objectif visé par l'OPE est que cette Journée ait lieu chaque année le premier mercredi du mois de juin, le mercredi étant un jour durant lequel les enfants n'ont en général pas école. Ainsi, un rendez-vous annuel serait créé pour toute la société française durant lequel les employeurs accueilleraient dans leurs locaux les parents salariés, pères et mères, avec leurs enfants et démontreraient ainsi leur considération pour la parentalité. Ce projet est en passe de réussir.

Humaniser les relations dans l'entreprise

Dans les entreprises où cette journée est organisée, elle humanise les relations au sein des équipes. Comme le souligne par exemple Laurent Depond, Directeur de la Diversité d'Orange, dont certaines entités organisent déjà cet événement, « cette journée a changé les relations entre les gens, le collègue est vu non plus uniquement comme un collègue mais aussi comme un parent »²³. Grâce à ces rencontres annuelles, les salariés portent une vision différente sur leur entreprise et leur travail par l'effet miroir que constitue le regard de leurs enfants.

²³ Entretien avec l'auteur le 5 mai 2009.

Pour les managers, cela engendre une réelle prise de conscience, qui se passe de longues explications, sur le respect à avoir au quotidien vis-à-vis des obligations familiales des collaborateurs. Demain, lorsqu'un manager d'équipe ayant participé à ce type de rencontres pensera à organiser une réunion à 20 heures, une petite lumière rouge s'allumera peut être dans son esprit, avec en filigrane le souvenir des enfants de ses collaborateurs. Alors, il se pourrait qu'il choisisse de planifier plutôt cette réunion à l'heure du déjeuner, autour d'un sandwich.

Pour respecter la diversité des situations et des choix, une précaution importante est à garder à l'esprit lorsque l'on organise un événement comme la Journée de la Famille en Entreprise : il faut penser à tous ceux qui, dans l'entreprise, n'ont pas d'enfants. Il faut veiller à choisir une organisation qui respecte les choix et les situations de tous les salariés pour que cette journée soit perçue par tous de façon positive.

Toutefois, il est frappant d'observer combien des « non-parents » participent volontairement à l'organisation de la Journée de la Famille en Entreprise (encadrement, logistique, photos, vidéo, etc.). Ces collaborateurs qui n'ont pas d'enfants – ou dont les enfants sont adultes - disent souvent leur fierté d'appartenir à une entreprise qui accorde une importance forte à l'humain. Enfin, le fait de faire entrer des enfants dans les murs de l'entreprise apporte une bouffée d'oxygène. On entend des cris, des éclats de rires, on voit des petites frimousses émerveillées. Cela donne une énergie positive à tout le monde !

Comment organiser cette Journée de la Famille en Entreprise ?

Pour diffuser cette bonne pratique auprès des employeurs, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a élaboré un Guide pratique sur comment organiser une Journée de la Famille en Entreprise ²⁴.

En synthèse, l'événement se déroule généralement sur une demi-journée. L'entreprise se montre indulgente ce jour-là sur la présence effective des salariés dans les locaux de l'entreprise : une plage horaire assez large permet aux parents d'aller chercher leurs enfants en milieu de journée. Dans certains cas, les salariés ne viennent qu'en début d'après-midi, accompagnés de leurs enfants.

²⁴ Cf. site de l'OPE : www.observatoire-parentalite.com

L'âge des enfants accueillis est variable : il est généralement compris entre 4 ans et 12 ans, voire au-delà. Certaines entreprises ont également fait le choix d'inviter les conjoints et conjointes des salariés, ce qui peut élargir le champ d'intérêt de la Journée de la Famille. En fonction des moyens dont dispose l'entreprise et du degré d'ambition qu'elle se fixe, chaque entreprise est laissée libre d'organiser le programme des deux à trois heures en question comme elle le souhaite. De même dans les grands groupes, chaque entité doit rester libre d'organiser cette Journée selon les préférences de chaque équipe organisatrice. Il en va de la réelle « incarnation » de l'événement par ses instigateurs.

Au titre des activités que l'OPE peut recommander, il y a bien sûr la visite de l'entreprise, où chaque service ou fonction visitée est expliquée en termes simples aux enfants. Cette visite peut durer d'une demi-heure à deux heures. Il est recommandé d'organiser des petits groupes d'enfants, regroupés idéalement par tranches d'âges, pour éviter, lorsqu'ils sont nombreux, que l'événement tourne à la cacophonie. Cette visite pourra s'achever par un goûter rassemblant parents et enfants.

Pour ceux des employeurs qui voudraient aller plus loin et proposer aux enfants une expérience originale, des formules de chasses au trésor ont été expérimentées avec succès par certaines entreprises, permettant aux plus petits d'explorer de façon ludique les différents services d'une entreprise. Des ateliers thématiques peuvent aussi être proposés aux enfants, là aussi par tranches d'âge, sur, par exemple, les métiers et les services de l'entreprise. Ou bien, avec l'aide éventuelle de partenaires habitués à intervenir dans des cadres éducatifs, autour de thèmes fédérateurs comme le développement durable. Un jeu pédagogique peut être proposé par exemple aux 5-7 ans sur la découverte des gestes écologiques au quotidien ; pour les 7-12 ans, ce sera une activité permettant de découvrir les services rendus par la nature, les marais et les rivières, ainsi que les gestes pour préserver l'eau. Enfin, pour les 10-14 ans, une simulation informatisée pourra permettre de calculer son empreinte écologique.

Des exemples concrets

Le 8 juin 2011, le Siège du Groupe PPR a ainsi ouvert ses portes à une quarantaine d'enfants des collaborateurs âgés de 5 à 16 ans. Ces derniers ont été accueillis dès 14h pour une après-midi entière, organisée autour du thème « Mets-toi dans les baskets d'un créateur ». Les enfants ont été appelés à dans un univers de créativité. Les plus jeunes ont découvert, d'ateliers en ateliers, différents arts -de la calligraphie aux origamis en passant

par les totems de Gaston Chaissac. Quant aux plus grands, ils ont été accompagnés par une styliste, dans la customisation d'une paire de baskets, représentant un « style de vie », en clin d'œil à la marque Puma.

Au printemps 2009, L'Oréal organisait sa 3e édition du *Family Day*, en vue de faire découvrir aux enfants de ses salariés, les métiers du Groupe L'Oréal, avec un focus sur les marques et les nouveaux produits.

De 13h30 à 16h30, 200 enfants âgés de 5 à 12 ans ont ainsi participé à une chasse au trésor dans les locaux de Clichy. L'ensemble des ateliers se sont déroulés dans un décor tout en ballons, colorés et festifs. Grâce aux animateurs et au road book bien pensé, les ateliers ont remporté un vif succès, puisque adaptés aux différentes tranches d'âges et toujours en cohérence avec les métiers de l'entreprise.

Cette après-midi riche en émotion s'est achevée par un goûter, le temps pour les enfants de raconter leur après-midi et les découvertes de la journée à leurs parents.

Chez Groupama S.A., société d'assurances et de services bancaires de 1669 salariés (dont 58,5% de femmes et 41,5% d'hommes), le Family Day a été testé avec succès le 8 juin 2011, avec pour objectif de permettre aux collaborateurs-parents de faire découvrir leur entreprise et ses métiers à leurs enfants et de leur faire visiter les bureaux, de sensibiliser les managers et leur permettre de prendre en compte la sphère parentale de leurs collaborateurs, et enfin, de valoriser les engagements de l'entreprise en tant qu'employeur socialement responsable auprès de ses collaborateurs notamment via les actions et dispositions conventionnelles soutenant la parentalité des collaborateurs de Groupama S.A. (crèche, conciergerie, accords égalité H/F, etc...).

Les facteurs de réussite de l'opération ont été les suivants : qualité de la communication interne (affichage, mail d'information aux collaborateurs, information relayée sur l'Intranet), implication du management et des équipes RH, information auprès des Instances représentatives du personnel, réalisation et diffusion d'un document de recommandations « Le Family Day à Groupama » inspiré du guide de l'OPE. Ce projet a rencontré une forte adhésion des différentes directions qui sont intervenues dans le processus. Le top management a joué le jeu accordant du temps à leurs équipes ou en participant eux-mêmes accompagné de leurs enfants.

Le film réalisé a permis de démultiplier l'impact « médiatique » interne au Groupe et d'ouvrir des perspectives événementielles à certaines des entreprises du Groupe.

En terme de bilan quantitatif, 95 % de la cible visée prioritairement ont été touchés (cibles : 80 enfants âgés de 4 à 12 ans et 80 collaborateurs-parents). Le coût de mise en œuvre du Family Day a été de 6 000 euros (la majeure partie de l'opération a été réalisée en impliquant des collaborateurs-parents dans l'organisation).

A ce jour, trois entreprises du Groupe se sont engagées à déployer le Family Day en 2012.

A l'hôpital de l'Hôtel Dieu à Paris, une Journée de la Famille est organisée depuis bientôt cinq ans. Pour un effectif de 1.800 personnes, l'hôpital a recensé 300 enfants et s'appuie sur cette Journée pour inviter ces derniers afin qu'ils puissent s'approprier le cadre de travail de leurs parents, tout en rendant ce moment festif.

L'environnement hospitalier étant particulièrement impressionnant, l'enjeu était de taille. De plus, le souhait était de prolonger la présence des enfants dans la durée pour que cette journée reste gravée dans les murs de l'hôpital.

Dans l'Hôpital, plusieurs salles, isolées des patients, sont privatisées et décorées, les enfants défilent toute la journée, accueillis par des activités ludo-éducatives. Ils réalisent une grande fresque collective sur le thème de « la joie de vivre », inventent une histoire, l'illustrent sur un grimoire. Chaque année, les fresques ainsi créées sont affichées dans sur les murs de l'hôpital et peuvent être admirés par les patients et par les salariés.

A qui s'adresse cette action ? Tous les salariés ayant des enfants de 3 à 12 ans sont invités à cette journée. Certains salariés participent à la préparation logistique de l'évènement qui repose sur un solide travail d'équipe. Face au nombre important d'enfants présents, le choix a été fait de confier les animations à une structure professionnelle.

Quels sont les objectifs recherchés ? Donner aux enfants une vision positive du travail de leurs parents, souder les salariés autour d'un évènement festif, faire découvrir le monde de l'hôpital sous un regard festif, donner un sens aux valeurs familiales de celui-ci.

Des PME comme Babilou ou Weave ont également répondu à l'appel de l'OPE en organisant des Family Day en juin 2010 et 2011. A l'instar de Canal CE, PME de 200 salariés (dont 64 % de femmes) qui intervient auprès des comités d'entreprise, qui a accueilli une vingtaine d'enfants pour la Journée de la Famille en Entreprise, et leur a proposé un jeu de piste sur le thème des différents métiers. Sa présidente, Sandra Le Grand, explique ainsi cet engagement : « J'ai à cœur de maintenir un équilibre entre vie

professionnelle et vie privée. L'objectif est aussi de conserver de la proximité avec les salaires, alors même que la société grandit »²⁵.

Rapprocher les jeunes générations du monde du travail

La Journée de la Famille en Entreprise répond à un besoin psychologique du jeune enfant, celui de savoir où ses parents travaillent.

Ainsi, comme le note Catherine Bourdain, Directrice de la Communication de la Caisse d'Allocations Familiales de Lille, qui organisait sa première Journée de la Famille le 2 juin 2010, « c'est un bon moyen pour les parents de montrer à leurs enfants où ils sont et ce qu'ils font quand ils ne sont pas à la maison. »²⁶

La psychologue Sylviane Giampino, auteur de *Les mères qui travaillent sont-elles coupables ?*²⁷, souligne ainsi qu'il est « essentiel que l'enfant puisse construire des représentations mentales de l'endroit où est son parent, de ce qu'il fait lorsqu'il part le matin. C'est important, sinon l'adulte disparaît dans un grand trou noir, ce qui génère de l'anxiété et de l'angoisse ». Certains parents rechignent à parler d'un emploi qui ne leur apporte pas pleine satisfaction. Mais comme le dit Sylviane Giampino, il faut aller au-delà de ces barrières pour le bien-être psychologique des enfants : « il faut mettre des mots, la réalité est toujours moins pathogène que le silence ».

Les témoignages de parents le confirment. Chez Canal CE, Ali T., Responsable Internet, papa d'Elias, 5 ans, et d'Inès, 3 ans, raconte : « mon fils pleurait tous les matins quand je le déposais à l'école avec l'idée que son papa l'abandonnait pour aller je ne sais où. Mais quand j'ai commencé à l'emmener au travail, il s'est calmé, il sait où je suis toute la journée, avec qui je travaille »²⁸.

D'autres parents avouent que, avant cette Journée, leurs enfants les dessinaient au travail, seuls dans un bureau gris. Quelle ne fut donc pas la surprise de ces enfants lorsqu'ils découvrirent lors de la Journée de la Famille des locaux plutôt accueillants, avec des gens souriants, et surtout, ô émerveillement, remplis d'ordinateurs !

²⁵ Citée dans *Le Figaro* du 6 juin 2011, article intitulé : « Les familles s'invitent dans les entreprises - Le *Family day*, très répandu aux États-Unis, monte doucement en puissance en France. »

²⁶ Direct Matin, 2 juin 2010.

²⁷ Albin Michel, 2007.

²⁸ Dépêche AFP du 3 juin 2010, rédigée par la journaliste Julie Charpentrat.

Quel regard portent quant-à eux les adolescents sur l'activité professionnelle de leurs parents ? Pour en savoir plus, au-delà des clichés, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a interrogé à ce sujet 500 adolescents âgés de 14 à 17 ans.

L'enseignement majeur de cette enquête, c'est que plus de deux adolescents sur trois jugent le travail de leurs parents « stressant », « fatigant », voire « très dur ». Ces jeunes qui ont aujourd'hui entre 14 et 17 ans commenceront à frapper à la porte du monde professionnel d'ici trois ans. C'est demain. Et si le ressenti face au travail de leurs parents est marqué par le stress et la fatigue, il y a fort à parier que leur entrée dans la vie active ne se fera pas avec enthousiasme.

Si l'on ne donne pas à voir de l'intérieur le monde professionnel, la vision qu'en acquièrent peu à peu les enfants puis les adolescents peut donc prendre des allures négatives. Arrivés à l'âge adulte, les jeunes entrent dans la vie professionnelle à reculons, par obligation mais sans enthousiasme. Leur donner à voir l'entreprise de l'intérieur, sous un jour positif, peut donc apparaître comme une source d'énergie positive pour les jeunes générations. C'est l'une des raisons d'être de la Journée annuelle de la Famille en Entreprise. Pourquoi ne pas faire de cette Journée un moment d'échange privilégié entre les employeurs et les jeunes générations ?

Le bilan des deux premières éditions de la Journée nationale de la Famille en Entreprise est très positif. Ces premières éditions ont démontré le potentiel de cet événement en termes d'humanisation des relations dans l'entreprise et de réchauffement des échanges entre les jeunes générations et le monde professionnel. Il faut donc que cet événement se généralise en France et que le premier mercredi de juin devienne un rendez-vous incontournable entre les employeurs et les familles dans leur diversité. Cela jouerait un rôle d'accélérateur pour amener le monde professionnel à valoriser l'engagement familial en général, et l'engagement paternel en particulier.

Bonne pratique n°5 : Faire grandir le congé de paternité et le congé parental masculin

L'image d'une jeune mère retournant travailler quelques jours à peine après avoir donné naissance à un enfant heurte la sensibilité collective, habituée à voir les jeunes mamans prendre un congé de plusieurs semaines pour se reposer et s'occuper de leur bébé. De même, dans une sorte d'inversion des représentations, une autre situation apparaît tout aussi étonnante aux yeux de certains : celle d'un père prenant l'intégralité de son congé de paternité pour s'occuper de son nouveau-né, ou ayant recours à un congé parental d'éducation de plusieurs mois, tandis que sa compagne a repris le travail. Est-il possible que ces images s'imposent un jour dans les mentalités françaises ?

Si c'était le cas, nous aurions fait un grand pas en direction d'une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Une telle évolution culturelle marquerait en effet une implication inédite des hommes dans les tâches familiales, domestiques et éducatives, garantissant par là-même aux femmes les mêmes chances que leurs partenaires masculins en termes d'épanouissement professionnel.

Conscientes de leur rôle dans l'accompagnement de ces évolutions sociétales, des entreprises favorisent désormais la prise du congé de paternité. Certaines vont même jusqu'à mettre en place des dispositifs de formation et d'accompagnement des salariés-parents, ce qui peut permettre à des pères de développer leurs compétences éducatives et logistiques, ou bien, de mieux gérer leurs temps et de mieux articuler vie professionnelle et vie familiale.

Où en sont-les employeurs ?

Les grandes entreprises disposent désormais pour la plupart d'indicateurs de suivi de la prise des congés de paternité. Ces indicateurs montrent que la proportion de pères prenant tout ou partie de leur congé de paternité augmente sans cesse depuis plusieurs années (au moins depuis 2008). Précisons que, dans la plupart des grands groupes étudiés, a été intégrée dans l'accord sur l'égalité professionnelle la prise en charge d'une indemnisation complémentaire à celle de la Sécurité Sociale pour les salariés masculins prenant le congé

légal de paternité, soit 11 jours. Cette compensation salariale a joué un rôle d'accélérateur dans la prise des congés de paternité.

Chez AXA France, 76% des pères concernés par une naissance ont pris un congé de paternité en 2010, contre 66% en 2009 (année où l'accord diversité/égalité a intégré la compensation salariale) et 56% en 2008. Fin 2011, un avenant à l'accord diversité/égalité prévoit le renforcement de l'information des pères et futurs pères sur la prise en charge intégrale du congé de paternité par l'entreprise.

Chez L'Oréal, où le salaire est également maintenu, 8,68 jours sont pris en moyenne pour le congé paternité.

Au sein de Ferrero, le congé paternité est aujourd'hui systématiquement pris.

Chez Areva, où la rémunération est également maintenue aux termes d'un accord d'entreprise, le congé de paternité est pris à 97%.

L'Union Nationale des Associations Familiales (UNAF), qui employait 65 salariés en équivalent temps plein au 31 décembre 2011, accorde quant à elle 3 jours de congé de paternité supplémentaire par rapport à ce que prévoit la législation, soit 14 jours de congé de paternité. Ce nombre est même porté de 18 à 21 jours calendaires dans le cas de naissances multiples. Précisons que, comme les entreprises qui viennent d'être citées, l'UNAF maintient intégralement le salaire du père durant ce congé. Preuve en est qu'un employeur de petite taille (moins de 100 salariés) peut aussi être proactif sur ce sujet.

Concernant le congé parental, les retours d'expériences sont plus limités. La Poste semble être l'un des employeurs les plus proactifs dans ce domaine avec une centaine d'hommes en congé parental. Mais une étude va être lancée sur ce sujet.

Chez Ferrero, un homme a pris un congé parental d'un an : cela a été une révolution sur le coup, mais le retour d'expérience est très satisfaisant et ce congé a finalement été bien accepté.

Chez Ernst & Young, un système de compte épargne temps (une semaine par an, plafonné à 10 ans), peut notamment être utilisé pour compléter le financement d'un congé parental. Cependant, les pratiques évoluent doucement : sur 100 congés parentaux pris en 2010, seuls 10 ont été demandés par des hommes.

Allonger le congé de paternité et protéger les jeunes pères

Le congé de paternité a apporté un « plus » aux hommes mais a aussi permis de commencer à corriger un facteur de discrimination qui pénalisait les femmes. Si le congé de paternité se diffuse plus largement et voit sa durée allongée, les hommes et les femmes seront progressivement logés à la même enseigne. Pour un manager d'équipe, l'annonce d'une naissance sera regardée du même œil, que le nouveau parent soit un homme ou une femme. La naissance d'un enfant sera assortie des mêmes contraintes pour l'un comme pour l'autre : période d'indisponibilité, réorganisation temporaire de l'équipe, protection juridique renforcée du ou de la salarié(e), surcoût financier lié à une indemnisation de la perte de salaire durant le congé de maternité et de paternité. A terme, tout candidat au recrutement dans une entreprise qui sera en âge de procréer, homme ou femme, sera regardé comme susceptible un jour ou l'autre d'interrompre son activité professionnelle, de façon rémunérée, pour s'occuper d'un nouveau-né.

Si l'on pousse la logique jusqu'au bout, il faudrait ériger le principe d'action suivant : dans le monde professionnel, dès qu'il y a une mesure qui favorise les femmes, une mesure similaire doit exister pour les hommes.

Certains acteurs publics appellent de leurs vœux un allongement du congé de paternité, en vue d'aligner progressivement sa durée sur celle du congé de maternité, ou, tout du moins, cheminer vers un ajustement des durées des deux congés. Ainsi, la CFDT-Cadres propose d'étendre à deux mois le congé de paternité²⁹. Si nous partageons la vision qui sous-tend cette proposition, nous sommes plus circonspects sur le calendrier et la méthode d'une telle démarche.

En effet, passer trop rapidement d'un congé de paternité de quatorze jours – les trois jours de congé de naissance et les onze jours de congé de paternité à proprement parler – à un congé de deux mois pourrait engendrer des difficultés de mise en œuvre du côté des employeurs. Les entreprises se verraient confrontées subitement à des problèmes d'organisation – comment remplacer un grand nombre de pères soudain absents de façon temporaire ? – et de financement – comment faire face à un surcoût salarial sans contrepartie ? Cette réforme aurait donc toute chance d'être freinée par les décideurs économiques.

²⁹ Cf. Revue Cadres de la CFDT Cadres, numéro 442, décembre 2010.

Ainsi, dans les années et les décennies à venir, le législateur serait sage de ne procéder à un allongement du congé de paternité que de façon progressive et concertée avec les partenaires sociaux.

A l'aube du débat présidentiel de 2012, où la question devra être posée car elle touche à une avancée sociale et sociétale majeure pour notre pays, nous sommes en faveur d'un allongement à un mois du congé de paternité dans les cinq années à venir, avec une généralisation de l'indemnisation totale ou partielle de la perte de salaire, pour lever le frein financier qui empêche encore aujourd'hui beaucoup de jeunes pères de prendre leur congé de paternité.

Cependant, dans la mesure où cette indemnisation du salaire représente un surcoût significatif, notamment pour les PME et les TPE si elles sont concernées, il conviendrait qu'une négociation collective ait lieu sur la répartition de ce surcoût financier entre les acteurs concernés (Sécurité sociale, Etat, entreprises, salariés).

En outre, pour respecter l'axiome que nous avons formulé plus haut sur l'homogénéisation progressive, dans les décennies à venir, des dispositifs « genrés », il conviendrait de réfléchir à l'instauration d'une protection juridique pour les nouveaux pères autour de la naissance d'un enfant. Nous serions par exemple enclins à créer une protection anti-licenciement, sur le mode de celui qui existe pour les femmes enceintes, protégeant le salarié père pendant les 3 mois qui suivent la naissance d'un enfant. C'est en effet une période où les pères, comme les mères, peuvent être troublés dans leur organisation et leur disponibilité professionnelle, où des complications post-naissance peuvent apparaître pour la compagne ou pour l'enfant, où l'on doit prendre de nouvelles marques familialement et conjugalement. Bref, une période où enlever l'épée de Damoclès d'un licenciement permettrait au jeune père de vivre l'événement avec davantage de sérénité.

Enfin, parmi les facteurs de réussite d'une réforme du congé de paternité, il serait également opportun, pour inciter les employeurs à jouer le jeu, de leur accorder certaines contreparties. Si le congé de paternité devait être allongé, par exemple, de deux semaines, nous souhaiterions que sur ces deux semaines supplémentaires, la première soit une vraie semaine de congé, tandis que la seconde pourrait être transformée en temps de travail sous la forme d'un forfait de cinq jours à répartir sur toute la durée du congé. Cela permettrait à l'employeur de disposer d'un temps légal pour échanger par téléphone ou mail avec le salarié, de lui demander de se former depuis son domicile ou encore, de venir, durant la dernière partie de son congé, assister à des réunions au sein de l'entreprise.

Cette contrepartie pour l'employeur serait, si l'on y regarde de plus près, assez bénéfique pour les salariés eux-mêmes, désormais bénéficiaires, d'une façon encadrée et non « sauvage » comme cela se passe trop fréquemment aujourd'hui, d'un temps pour être en contact avec son entreprise. Ce forfait de temps serait mis à profit par le salarié pour adapter ses compétences, s'informer sur la vie de l'entreprise et de l'équipe. Il lui permettrait de surmonter son anxiété face à des bruits de réorganisation, en cas de rachat de son entreprise, ou bien de modification des contours de son emploi.

Pour des hommes nouvellement appelés à s'éloigner durant plusieurs semaines de leur employeur, ce dispositif permettrait sans doute de les rassurer sur le fait qu'ils resteront « connectés » d'une certaine manière à leur activité professionnelle, et ne seront donc pas pénalisés en termes d'influence ou de parcours de carrière, par la prise d'un congé de paternité.

Progressif, concerté, assorti de contreparties pour les employeurs, tel devrait être l'allongement du congé de paternité.

Réserver aux pères une partie du congé parental

Dans son discours du 13 février 2009 sur la politique familiale, le Président de la République a demandé au Haut Conseil de la Famille de faire des propositions concernant une réforme éventuelle du congé parental d'éducation. En tant que membre du Haut Conseil de la Famille, l'auteur du Rapport a participé à l'élaboration de l'avis transmis au Premier Ministre par cette instance en février 2010 concernant le complément de libre choix d'activité (CLCA) et l'accueil des jeunes enfants³⁰

La question de savoir comment pousser une proposition grandissante d'hommes à prendre un congé parental reste entière. Or, en 2008, sur les quelque 600 000 congés parentaux donnant lieu à indemnisation par les Caisses d'Allocations Familiales, seuls 4% étaient pris par les pères.

Pour inciter les hommes à recourir à ce congé parental, et créer des liens très tôt avec l'enfant, il serait intéressant de créer une formule³¹ de congé parental d'éducation plus courte (un an par exemple), avec une partie non cessible entre le père et la mère (6 mois

³⁰ L'avis du Haut Conseil de la Famille est téléchargeable via le lien : http://www.hcf-famille.fr/IMG/pdf/Avis_du_HCF_sur_le_CLCA_et_l_accueil_des_jeunes_enfants.pdf

³¹ Nous employons à dessein le terme « une formule » pour souligner que cette formule pourrait se juxtaposer aux formules existantes, en laissant un libre choix à chaque salarié(e) de choisir la formule qui lui convient le mieux.

par exemple qui seraient perdus par le couple s'ils n'étaient pas pris par le père ou la mère). Dans une phase transitoire, un bonus pourrait être imaginé pour « récompenser » les couples dont l'homme prendrait l'intégralité des mois qui lui sont réservés.

En Allemagne, après la réforme du congé parental de 2007, un tel système a permis de voir le taux de recours au congé parental par les pères grimper de 3,5% avant la réforme à 14,4% au premier trimestre 2008, en à peine un an !

Pour faciliter la prise de ce congé parental par les hommes, une meilleure indemnisation serait nécessaire. On conçoit en effet aisément que le niveau actuel de CLCA (Complément de Libre Choix d'Activité) qui « rémunère » le congé parental ne soit pas suffisant pour qu'une majorité de pères puissent se l'offrir ³². Un objectif de 80% d'indemnité salariale pourrait être visé sur le modèle de certains pays nordiques.

D'autres innovations permettraient d'améliorer le congé parental. En particulier concernant l'âge maximum de l'enfant, comme y insiste Pascale Coton, Secrétaire Générale de la CFTC ³³, qui propose de le repousser du troisième anniversaire de l'enfant à son seizième anniversaire afin que le parent d'un adolescent qui connaît des difficultés puisse prendre un congé de quelques mois pour essayer de remettre son enfant sur les bons rails ³⁴. De même, Marie-Alice Medeuf-Andrieu, Secrétaire confédérale de Force Ouvrière ³⁵, rejoint cette position et suggère que le congé parental puisse être fractionnable, c'est-à-dire pris en plusieurs périodes en accord avec l'employeur.

Enfin, Pascale Coton souhaiterait que les compétences acquises durant un congé parental puissent être reconnues sur un plan professionnel, à travers un système de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), idée que nous ne pouvons que soutenir, et que nous souhaiterions bien évidemment étendre aux hommes comme aux femmes. Cette proposition rejoint en outre la problématique de la formation des parents, et notamment des pères dès les périodes prénatales, que nous abordons un peu plus loin.

³² Ce phénomène est renforcé par les écarts salariaux entre hommes et femmes qui pèsent sur les arbitrages au sein d'un couple quand il faut décider qui de la femme ou de l'homme doit s'arrêter pour s'occuper des enfants.

³³ Entretien avec l'auteur le 8 décembre 2011.

³⁴ Sur ce point, le benchmark avec les pays nordiques fait apparaître un âge maximum compris entre 8 ans (Suède et Islande) et 9 ans (Danemark).

³⁵ Entretien avec l'auteur le 29 novembre 2011.

Vers une nouvelle norme culturelle en France

L'auteur du Rapport appelle à la naissance d'une nouvelle norme culturelle en France, faisant en sorte que tout jeune père, dans la première année qui suit la naissance de son enfant, interrompe sa vie professionnelle pendant plusieurs semaines, alors que sa compagne est repartie travailler après son congé de maternité, pour s'occuper seul de son enfant – le baigner, le nourrir, le faire jouer, etc. Il nous paraît en effet nécessaire pour que les pères prennent de bonnes habitudes dès la naissance des enfants. Or, quel meilleur moyen pour faire naître un père que d'impliquer celui-ci dès les premiers mois de la vie de son enfant, sans attendre que ce dernier soit devenu un adolescent à problèmes, en s'indignant de la démission paternelle ?

Motiver les hommes à rendre le monde professionnel davantage « mères-compatibles » serait plus aisé si les hommes prenaient goût à s'occuper de leur enfant dès sa naissance (complicité créée avec l'enfant, besoin d'interagir avec lui, joie de l'éveiller, etc.), voire avant dès les séances de préparation de l'accouchement. A ce titre, il faut souligner que quelques grandes entreprises ont décidé de rémunérer les absences des pères liées aux examens prénataux, au-delà de ce que prévoient la loi et les conventions collectives. Mais fort peu vont jusqu'à rémunérer les absences engendrées par la volonté d'aller se former en tant que père, via par exemple les séances de formation proposées dans les services de maternité des hôpitaux et des cliniques.

Plus impliqués dès le début de l'aventure parentale, les pères seront ensuite plus prompts à promouvoir des femmes pour mieux répartir le poids des responsabilités professionnelles et avoir ainsi davantage de temps familial. Ils changeront aussi leur regard sur le travail domestique, qui est un véritable travail, le valoriseront, et seront plus enclins à considérer les femmes comme leurs égales en termes de compétences professionnelles et d'aptitude à gérer des responsabilités, des processus de travail et des sous-traitants. On peut souhaiter, que par ce biais, ils deviennent plus vigilants à mettre en place des organisations propices à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Former et accompagner les pères

Les jeunes parents sont souvent bien seuls. Ce qui est vrai pour les mères - le séjour à la maternité est parfois très court – l'est d'autant plus pour les pères. Ces derniers ne sont pas systématiquement présents au moment où le personnel hospitalier explique aux mères

les soins à prodiguer à leur nouveau-né. Parfois, certains se plaignent d'être présents mais non pris en compte. En outre, il est désormais fréquent que les grands-parents habitent loin ou travaillent, étant alors moins disponibles pour guider les jeunes parents dans leurs premiers pas.

Le sentiment d'être « perdu » est encore plus marqué chez les nouveaux pères qui n'ont pas de référentiel auquel se raccrocher. Ils doivent inventer un nouveau modèle, sans points de repère. Pour eux, il n'est pas toujours aisé de parler des difficultés rencontrées à l'arrivée d'un enfant. Le sujet reste tabou. Or, l'arrivée d'un enfant est une période où tout jeune parent se trouve fragilisé dans ses équilibres de vie. Manque de sommeil, anxiété face aux besoins du tout-petit, révolution dans la gestion du temps, bouleversements dans le couple, chamboulements familiaux et psychologiques, recherche de mode de garde, problématiques nouvelles de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, etc. Tout concourt à rendre anxiogène cette période où l'on accueille un enfant. Pour aider le jeune parent, les interlocuteurs spécialisés sont multiples (médecins, puériculteurs, sage-femme, etc.) mais les discours bien parfois contradictoires. Comment s'y retrouver alors qu'il faut faire face à la plus grande responsabilité de sa vie ?

Dans la mesure où la paternité impacte indéniablement la sphère professionnelle (organisation du travail, concentration, disponibilité, etc.), les entreprises sont légitimes à proposer un accompagnement à ces jeunes pères, souvent par le truchement de professionnels de la petite enfance, pour les aider à prendre leurs marques et trouver un nouvel équilibre vertueux entre vie professionnelle et vie personnelle.

Nous avons pu observer différentes solutions mises en œuvre par des employeurs avant-gardistes sur ces sujets. Citons par exemple des cours de puériculture chez Bayer Santé, des entretiens avec un pédiatre chez Ernst & Young, des ateliers à domicile pour apprendre à faire des massages à son bébé et développer ainsi la relation par le toucher. D'autres entreprises proposent aux jeunes parents un numéro vert pour être mis en relation avec des professionnels et orienter vers les bons interlocuteurs (PMI, médecins, etc.), des conférences ou des ateliers lors de journée ou semaine dédiées à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (Dell), des guides ou sites Intranet apportant de l'information sur ces sujets (GDF Suez), un réseau interne d'échange et de partage favorisant le lien social, la sensibilisation des différents acteurs de la santé en entreprise (médecins du travail, CHSCT, psychologues, assistantes sociales, etc.) pour une réponse efficiente aux questions posées et une prise en charge adaptée le cas échéant.

Nous préconisons également que soit mené un audit en France de l'accompagnement des pères avant la naissance d'un enfant. Trois idées nous semblent devoir être investiguées. Tout d'abord, quelles sont les dispositions légales et conventionnelles concernant, pour un salarié, la rémunération des heures passées pour accompagner sa compagne à des examens prénataux, et comment harmoniser et développer ce type d'avantage social ? D'autre part, quelles formations au futur père ? Enfin, le Code de la santé publique ne pourrait-il intégrer les futurs pères dans ses articles concernant les examens prénataux (article R2122 notamment) : présence lors des examens, réponses aux questions éventuelles, conseils pour accompagner la compagne dans sa grossesse, etc. ?

Enfin, l'adage suivant est bien connu : « petits enfants, petits problèmes. Grands enfants, grands problèmes ? ». L'accompagnement proposé doit pouvoir se poursuivre aux différents âges de l'enfance pour répondre aux questions des parents de bébés comme des parents d'adolescents, voire concerner la prise en charge de parents dépendants. Le monde professionnel peut être un relai à activer pour mieux faire connaître l'offre d'accompagnement qui est fort développée en France.

Ainsi, il conviendrait que les entreprises diffusent auprès des salariés-pères des informations sur les associations et les acteurs susceptibles de les aider face à des problématiques familiales et éducatives, telles que l'Ecole des Parents et Educateurs, Temp'O Jeunes, ou encore les Maisons pour les Familles, concept lancé fin 2011 par Claude Greff, Secrétaire d'Etat chargée de la Famille. A ce titre, nous recommandons que des campagnes d'information soient menées sur ces sujets dans les entreprises. Elles y gagneraient en engagement et en contribution des salariés-pères, psychologiquement plus sereins et plus disponibles grâce à ces soutiens à l'exercice de leur paternité.

Bonne pratique n°6 : Faire recourir les hommes au temps partiel

Le temps partiel en France, même lorsqu'il est choisi, est aujourd'hui l'apanage des femmes pour lesquelles il peut représenter un moyen de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Mais il engendre souvent des effets discriminants pour ces dernières, jugées moins impliquées.

En outre, comme le souligne Marie-Line Brugidou, Déléguée nationale de la CFE-CGC et responsable du Réseau Équilibre, « le temps partiel équivaut souvent à un temps plein effectué en moins de temps », ce qui conduit la responsable syndicale à inviter les personnes qui envisageraient de demander un temps partiel de demander plutôt un aménagement de leurs horaires tout en restant à temps plein.

Du côté des hommes, envisager de prendre un temps partiel demeure difficile, car c'est une forme d'organisation du travail qui semble réservée aux mères de famille. A ce stéréotype de genre, s'ajoute la crainte que la demande de temps partiel soit perçue par l'employeur comme un signe de désengagement par rapport au travail. Cette réticence est renforcée dans les entreprises qui freinent la prise de temps partiels, y compris pour les femmes, le temps partiel étant associé à la crainte de voir diminuer le temps de travail effectif et la productivité des équipes.

Pour les hommes, la difficulté est encore plus grande lorsqu'il s'agit d'assumer que le temps partiel est pris pour s'occuper des enfants. Et cette situation perdure même lorsque le temps partiel est rentré dans les mœurs de l'entreprise. Bref, les mentalités doivent encore évoluer.

Comme le montrent certains portraits d'hommes présentés en 2^{ème} Partie du présent Rapport, des hommes commencent cependant à faire bouger les lignes, aidés en cela par des employeurs avant-gardistes.

Des employeurs ont mis en place des dispositifs liés au temps partiel masculin

Afin d'étudier comment les entreprises françaises appréhendent le temps partiel masculin, l'auteur du présent Rapport et son équipe ont organisé fin 2011 un groupe de travail composé d'une quinzaine d'entreprises. Ce groupe de travail a permis de mettre en évidence quelques bonnes pratiques, qui sont présentées ci-dessous.

- ***AREVA à Lyon : le temps partiel annualisé***

Depuis deux ans et demi, le Groupe AREVA (29 500 collaborateurs en France sur 48 000 dans le monde) expérimente sur son site de Lyon (1100 salariés) une forme innovante de temps partiel que l'on peut qualifier de « temps partiel annualisé ». Les salariés qui en bénéficient – en vertu d'un accord signé au sein de l'établissement lyonnais - peuvent travailler à quatre cinquièmes sur l'année, en disposant de jours de congés supplémentaires qui ne leur seront pas payés. Ainsi, au lieu de ne pas travailler le mercredi ou le vendredi, forme la plus classique du quatre cinquièmes, ils accumulent des jours de congés qu'ils positionnent sur les vacances scolaires. Ils travaillent donc bien à quatre cinquièmes, mais sous une forme annualisée, et sont donc payés également à quatre cinquièmes.

Cette mesure rencontre un franc succès chez les hommes : certains pères, en particulier, y voit l'opportunité de prendre l'ensemble des vacances scolaires entre deux étés et d'être présents auprès de leurs enfants.

Dans une entreprise dont 80% des salariés sont des hommes, les stéréotypes ont la vie dure, tels que : « ne pas travailler le mercredi est l'apanage femmes », ou bien « manager une équipe est incompatible avec un quatre cinquièmes pris sur un rythme hebdomadaire », ou encore « en tant qu'homme, cela ferait bizarre que je ne travaille pas le mercredi ». Les hommes rechignent donc à s'afficher comme ne travaillant pas le mercredi.

Pour les hommes, le temps partiel annualisé représente une façon plus discrète de travailler à quatre cinquièmes. Il répond à une aspiration de certains hommes à concilier davantage vie professionnelle et vie personnelle. Cela peut aussi répondre à un enjeu logistique plus prosaïque : dans un contexte sociétal où les couples biactifs et les familles monoparentales sont plus nombreux qu'il y a trente ans, la question de la garde des enfants pendant les vacances scolaires devient problématique.

Le Groupe Areva a intégré cette variante de temps partiel, dans son projet d'accord sur le développement de la qualité de vie au travail en cours de négociation.

- ***L'Oréal : le mercredi des pères et des mères***

L'Oréal a mis en place en 1976 le « mercredi mères de famille ». En 2008, ce mercredi est devenu le « mercredi pères et mères de famille » via l'accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé cette année-là.

Ce dispositif rend possible la prise de 1, 2, 3 ou 4 mercredis par mois pour les parents d'enfant de moins de 12 ans avec un retour à temps plein possible à tout moment sur demande du salarié. Seule condition : que l'organisation du travail le permette.

Pour faire notamment connaître ce dispositif, un Guide pratique de la parentalité a été distribué aux managers puis, six mois plus tard, aux collaborateurs.

Aujourd'hui, ce dispositif représente près de 38% des motifs de travail à temps partiel et vient largement compléter le congé parental à temps partiel portant à 60% la part des motifs liés à la famille parmi les temps partiels.

Malgré ce réel succès dans l'entreprise, le « mercredi des pères et des mères » demeure pour l'essentiel le mercredi des mères qui représentent plus de 98% des bénéficiaires du dispositif.

Bien que les hommes représentent 8% des bénéficiaires d'un temps partiel, le motif familial reste peu développé.

Toutefois, les choses pourraient progressivement évoluer avec les jeunes générations d'hommes qui manifestent un intérêt de plus en plus fort pour le temps partiel, vu comme un moyen de trouver un équilibre entre travail et vie privée, au sens large (engagement associatif ou politique, pratique du sport, etc.).

- ***AXA France : 13 formules de temps partiel***

Depuis 2011, l'assureur a développé différentes formules de temps partiel. Tout d'abord, 4 formules classiques à 90%, 80%, 60% et 50%. Puis, ont vu le jour 3 formules liées aux besoins familiaux : 3, 6 ou 10 semaines non travaillées dans l'année soit un taux d'activité compris entre 78% et 94%. Enfin, 6 formules mixtes ont également été mises en place et combinent les formules classiques à 90% et 80% avec une des 3 formules pour besoins familiaux.

Grâce à cette multitude d'options possibles, le temps partiel est largement répandu au sein d'AXA France mais reste l'apanage des femmes. 33% des femmes sont ainsi à temps partiel (données à fin décembre 2010) : 29% des femmes cadres et 37% des femmes non-cadres. Seuls 4% des hommes y ont recours : près de 3% des hommes cadres et près de 8% des hommes non-cadres.

- ***BNP Paribas : le temps à la carte***

Le rapport de l'IGAS 2011 fait ressortir que les hommes désirent prendre plus de temps pour leur famille mais que rien ne sera possible sans une prise de conscience et une implication des managers.

Afin de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, BNP Paribas propose le « temps à la carte » comme alternative au temps partiel. Le collaborateur a la possibilité d'acheter au maximum 20 jours de congés supplémentaires et de les utiliser à sa convenance sans justifier le motif. Ce dispositif existe depuis de nombreuses années et n'est pas uniquement réservé aux salariés parents. Cependant, le temps à la carte a été remis en avant dans le cadre de l'accord Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé en 2010 dont l'un des axes est de favoriser l'exercice de la parentalité.

Communication et exemplarité, deux leviers clés

Les entreprises interrogées sont unanimes pour constater que les stéréotypes de genre pèsent sur la prise d'un temps partiel par un homme. Pour découvrir ce que certaines ont mis en place pour contrecarrer cet état de fait, nous renvoyons à la Bonne Pratique n°1.

Pour compléter ce qui y est précisé, notons, qu'au sein du Groupe La Poste, une campagne de sensibilisation est en cours de déploiement sur l'égalité hommes-femmes. Elle s'appuie sur des saynètes mettant par exemple en scène un homme qui demande un congé parental ou un temps partiel à son manager. Un collaborateur peut exprimer une forme d'autocensure : « Je pense que ça ne va pas être possible... » ; et le manager lui réponde : « mais si bien sûr ! ». Cette approche fonctionne, car elle parle concrètement aux personnes et permet d'aborder les sujets de façon transparente, sans langue de bois.

Le but de cette campagne de sensibilisation est triple : 1) impulser un rééquilibrage progressif de la prise des congés parentaux et des absences pour garde d'enfant malade afin de changer le regard des recruteurs et des managers par rapport au risque absentéisme que représentent à leurs yeux les femmes ayant des enfants en bas âge ; 2) lutter contre le plafond de verre en renforçant la mixité des métiers à tous les niveaux et en recherchant systématiquement des candidatures féminines aux postes vacants des cadres de haut niveau, et garantir aux femmes de retour de maternité un déroulement de carrière non pénalisé par le congé de maternité ; 3) lutter contre les stéréotypes de genre.

De plus, La Poste a participé à l'étude sur la parentalité masculine menée par l'IGAS en 2011, et effectuera prochainement deux études : une sur les rémunérations et une sur les congés parentaux masculins.

Bien des représentants d'entreprises soulignent à quel point est nécessaire un changement des mentalités et des organisations du travail actuelles, fondées sur le présentéisme. Il faut montrer, aux hommes en particulier, que l'on peut faire différemment, sans être moins performant et moins engagé dans son travail (cf. Bonne pratique n°2).

Aujourd'hui, le temps partiel reste encore, trop souvent, synonyme de désengagement du collaborateur. Pour motiver les hommes à recourir au temps partiel, des arguments liés à la performance durable doivent être développés, comme par exemple : « faire une pause dans la semaine peut aider à être efficace durant toute la semaine alors que la performance, forte en début de semaine, tend à décroître à l'approche du vendredi ».

Néanmoins, l'envie grandit chez les hommes autour des sujets d'épanouissement hors sphère professionnelle. Le DRH France de Renault, Jean Agulhon, souligne ainsi que « la question entre vie professionnelle et vie privée est aujourd'hui principalement posée par les hommes. Cependant, il n'y a bien souvent qu'à travers les enquêtes anonymes que ces derniers se permettent d'évoquer ces problèmes : ils ont du mal à passer à l'acte, que ce soit en tant que manager ou en tant qu'acteur d'une décision à prendre pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. (...) Il me paraît intéressant de nous interroger sur la spécificité du rapport au travail en France, qui expliquerait que les recettes anglo-saxonnes ou d'Europe du Nord ont du mal à être importées de manière efficace. Les études sociologiques montrent que le rapport au travail, à l'estime de soi, est totalement spécifique en France »³⁶.

Pour amener un nombre grandissant de pères à recourir au temps partiel, le meilleur argument est sans doute celui qui vient d'en haut, à l'exemple de Mercedes Erra, Présidente Exécutive d'Euro RSCG Worldwide et Directrice Générale d'Havas, qui nous confiait en 2009: « J'ai un rêve, c'est que bientôt un jeune papa de l'agence vienne me

³⁶ Extrait d'une intervention au Centre d'Analyse Stratégique lors d'une table ronde modérée par l'auteur du présent Rapport, le 4 novembre 2011.

demander un temps partiel pour s'occuper de ses enfants et pouvoir les conduire à toutes leurs activités du mercredi. On y arrivera. »³⁷

En termes d'exemplarité, l'idéal serait que des dirigeants d'entreprises, et notamment des PDG d'entreprises connues, se mettent à travailler à temps partiel et le fassent savoir. Il y a quelques années, nous avons ainsi été informés d'une initiative originale prise par un associé d'un grand cabinet d'audit qui prenait ses mercredis durant le premier semestre, alors que sa compagne prenait ses mercredis sur le second semestre. Ce dirigeant ne s'en cachait pas et associait explicitement ce quatre cinquièmes à sa volonté de s'occuper de ses enfants. Malheureusement, il a quitté la société en question et nous ne savons pas s'il a reproduit le même schéma dans la suite de son parcours professionnel.

³⁷ Extrait de l'intervention de Mercedes Erra lors de l'événement organisé par l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise le 1^{er} décembre 2009 au Ministère du Travail.

Bonne pratique n°7 : Faire émerger le concept de « flexibilité » positive

Deux tendances ont marqué l'évolution de la société française depuis trente ans : la proportion grandissante des couples biactifs et l'émergence des familles monoparentales. Ainsi, selon des données issues de l'OCDE et de l'INSEE, 40% des couples avec un enfant de moins de quatorze ans seraient aujourd'hui biactifs et 16% des enfants mineurs vivraient dans une famille monoparentale.

Comme le souligne Vanessa Wisnia-Weill du département Questions sociales du Centre d'analyse stratégique ³⁸, ces tendances sociologiques engendrent une plus forte tension entre obligations professionnelles et engagements familiaux. Pères et mères sont touchés par ce phénomène, mais les mères pâtissent encore des situations les plus difficiles en termes d'articulation des temps de vie.

Pour accompagner ces évolutions, les horaires flexibles se sont développés en France, mais cette flexibilité n'a pas toujours été « choisie » par les salariés, notamment par les femmes, et s'est souvent construite dans l'intérêt premier des entreprises. Les choses changent et, depuis une dizaine d'années, des pratiques plus vertueuses, qui permettent l'émergence d'une relation gagnant-gagnant, se développent fortement : c'est ce que nous appelons la « flexibilité positive ». Les entreprises devenant plus vigilantes sur les questions de parentalité et de conciliation, de nombreux dispositifs voient le jour dans les entreprises qui traduisent dans les faits cette « flexibilité positive » que nous souhaitons voir se développer dans notre pays. Ces dispositifs permettent en effet de répondre tant aux aspirations des salariés concernant la possibilité de gérer leur temps de travail de façon flexible, qu'aux impératifs organisationnels de l'entreprise.

L'implication des pères dans la vie familiale et domestique a tout à gagner de la diffusion de ces pratiques de « flexibilité positive ». Ces dernières ne sont attachées à aucun stéréotype de genre comme l'est le temps partiel, apanage des femmes selon les représentations mentales dominantes en France. Elles bénéficient même parfois d'une image porteuse et sont souvent synonymes de modernité, surtout lorsqu'elles s'appuient sur les possibilités de travail flexible offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elles peuvent donc attirer les hommes et les aider à se mettre sur le

³⁸ Cf. Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique n°247, novembre 2011.

chemin d'une meilleure conciliation entre vies professionnelle et personnelle et, corrélativement, d'un plus grand investissement dans la sphère familiale.

Les pratiques de « flexibilité positive » en France

- **Ilo (16 salariés) - Entreprise de formation en langues, traduction et interprétariat : « Flexibilité ou souplesse des horaires »**

La Direction d'Ilo permet à ses salariés de choisir ou proposer ses horaires de travail en accord avec l'organisation de leur vie personnelle.

Ces changements peuvent s'effectuer à n'importe quel moment de l'année et autant de fois que nécessaire.

Cette flexibilité s'adresse aux salariés parents (lors de la naissance d'un enfant, rentrée scolaire, grève, enfant malade...) mais aussi les salariés sans enfant qui ont besoin de concilier leur vie personnelle et leur travail.

- **Deloitte : les « parcours choisis »**

Ce dispositif permet aux consultants et auditeurs du cabinet de moduler l'intensité de leur vie professionnelle sur la durée de leur parcours. Cette modulation peut porter sur quatre leviers : niveau d'exposition aux sollicitations des clients, complexion des missions sur lesquelles ils sont engagés, temps de travail, déplacement et flexibilité des horaires.

En termes de mobilité géographique par exemple – sujet sur lequel on demande en général beaucoup de flexibilité aux collaborateurs des grands cabinets d'audit et de conseil -, l'entreprise a mis en place une échelle permettant de classer les déplacements professionnels en 4 à 5 niveaux. Chaque collaborateur peut choisir d'augmenter sa contribution « géographique » en acceptant des déplacements de niveaux élevés, ou au contraire rester plus proche de son domicile et plus sédentaire en préférant rester sur des déplacements de niveaux modérés.

Cependant, dans les faits, la modulation se fait surtout sur les rythmes de travail, avec possibilité de travailler à temps partiel, ou de disposer d'horaires flexibles. Un cadre peut ainsi travailler quelques mois par an à quatre cinquièmes, et à temps plein le reste de l'année, notamment entre janvier et avril où le secteur de l'audit est en effervescence. Les horaires flexibles intéressent notamment les pères divorcés qui sont en garde partagée et qui peuvent, lorsque leurs enfants sont à la maison, disposer d'horaires réduits. Ce

dispositif est très bien perçu en interne, puisque dans les enquêtes annuelles de climat social, plus de 80% des salariés de l'entreprise lui accordent une note positive. En janvier 2010, 60 collaborateurs bénéficiaient du dispositif « Parcours choisis », soit environ 7% de la cible éligible en France.

Ce dispositif est bordé juridiquement puisqu'il donne lieu à un avenant au contrat de travail. Enfin, pour éviter des malentendus, les bénéficiaires savent que leur rémunération fixe et leur prime variable seront conditionnées à leurs arbitrages entre vie professionnelle et vie personnelle. Mais comme cela, les discussions sont claires, et l'équité entre des collaborateurs ayant fait des choix différents est respectée.

- **Université de Bretagne Occidentale (2 200 employés) : Règles applicables aux réunions de travail**

Peu de temps après la signature de la Charte de la Parentalité par l'Université de Bretagne Occidentale, une note de service a été émise le 25 août 2011 par son président, Pascal Olivard, à destination de l'équipe de direction, des chefs de services et des responsables administratifs et financiers. Elle répondait à la volonté du Président que « l'université s'engage dans une politique de conciliation visant à aider les parents mais aussi l'ensemble des personnels à faire face à leurs obligations et aspirations professionnelles comme à leurs obligations et aspirations personnelles ».

Des règles concrètes de saine organisation des réunions y étaient édictées : « Dans la mesure du possible les réunions doivent se tenir sur la plage horaire 9h/17h en évitant si possible le mercredi après-midi » ; « Les participants doivent être invités au moins 15 jours à l'avance » ; « l'ordre du jour doit être clairement défini » ; « sauf exception (NDLR : instances réglementaires tels que le conseil d'administration), la réunion ne doit pas durer plus de 2 heures. Les points qui ne sont pas traités seront reportés à la réunion suivante ».

- **Carrefour : les horaires en îlots**

Carrefour a mis en place un dispositif de modulation des horaires qui touche des salariés de terrain. C'est le système d'horaires en îlots dont bénéficient les 20 000 caissiers et caissières d'hypermarchés en France. Depuis 1999, chaque salarié peut ainsi indiquer, six semaines à l'avance, les demi-journées durant lesquelles il ou elle souhaite amener son fils chez le médecin, assister à une compétition sportive à laquelle participe sa fille, ou acheter des vêtements à ses enfants. Testée dès 1998 au sein d'un hypermarché de Brest, ce

système permet aux assistant(e)s de caisse de participer à la planification de leurs horaires. Les desiderata individuels font l'objet d'arbitrages pour répondre aux contraintes d'ouverture du magasin et aux besoins de présence en caisse. A plus de 80%, les arbitrages donnent satisfaction aux salariés. Ce dispositif permet une approche gagnant-gagnant puisque les assistant(e)s de caisse, d'une part, y voient un levier positif pour mieux articuler leurs temps professionnels et personnels. D'autre part, cette pratique a permis d'adapter le temps de travail à l'activité économique du magasin. Par ce biais, Carrefour a pu optimiser les heures travaillées en adaptant la présence des assistantes de caisses aux flux clients. Enfin, les assistant(e)s de caisse, dans la mesure où ce dispositif leur permet de se sentir mieux dans leur vie personnelle, offrent un meilleur accueil et un meilleur service aux clients, entraînant un avantage commercial et, par là-même, économique à l'enseigne.

- **AXA France : les horaires flexibles**

Axa emploie en France 16 000 collaborateurs, dont 74% sont des parents (à fin décembre 2010).

Dans une enquête menée en juillet 2011 auprès des managers d'AXA France sur les modes de fonctionnement et d'organisation dans la perspective de l'élaboration de la Charte, 41% des managers interrogés estimaient « indispensable » un rappel au respect d'horaires de travail compatibles avec un bon équilibre de vie (44% de femmes et 38% d'hommes) et 43% jugeaient ce rappel important (44% de femmes et 42% d'hommes).

Pour les salariés dont le temps de travail est décompté en heures, un système d'horaires mobiles a été mis en place aux termes d'un accord d'entreprise signé en 2005. Ce système repose sur des plages mobiles : de 7H45 à 9H30 (début de la plage fixe à 10H les lundis et lendemains de fête), de 11H30 à 14H30, et de 16H à 19H. Les plages fixes sont quant à elles positionnées de 9H30 à 11H30 et de 14H30 à 16H (fin de la plage fixe à 15H30 les vendredis et veilles de fête).

- **Ernst & Young : flexibilité le jour de la rentrée scolaire**

Le jour de la rentrée scolaire, Jean-Pierre Letartre, le Président d'Ernst & Young France a envoyé à l'ensemble des salariés de son entreprise le courriel suivant : « Bonjour à toutes et à tous, Pour celles et ceux d'entre vous qui ont des enfants scolarisés, la rentrée des classes est cette semaine. Je sais que c'est un moment important pour vos enfants et pour

vous-mêmes en tant que parents. Nous comprenons, qu'en fonction de leur âge, vous souhaitiez être présents pour les accompagner ou pour les retrouver à la sortie des classes. Pour cette journée particulière, Ernst & Young a souhaité vous donner la flexibilité d'arriver plus tard à votre travail et de le quitter plus tôt. Nous souhaitons à chacun d'entre vous une très bonne reprise après cette période de repos estival, et à chacun de vos enfants une excellente rentrée scolaire. »

Ce message permet de diminuer le niveau d'anxiété des salariés-parents le jour de la rentrée scolaire. C'est un petit pas pour l'entreprise, mais un grand pas pour les salariés-parents.

Toutes ces bonnes pratiques montrent que les employeurs français savent traduire dans la réalité le concept de « flexibilité positive ». Dans certains cas, ces pratiques sont même en avance par rapport à ce qui se fait chez nos voisins européens. En septembre 2008, des représentants – d'anciens ministres et des professeurs d'université - de la Fondation Friedrich Ebert, l'un des principaux think tanks politiques allemands, ont ainsi souhaité rencontrer l'auteur pour étudier notamment comment les employeurs français géraient sur le plan organisationnel les périodes de congés de maternité.

Toutefois, les pratiques des employeurs français peuvent s'enrichir des exemples étrangers. C'est la raison pour laquelle nous allons à présent nous intéresser à des bonnes pratiques identifiées ailleurs dans le monde.

Un benchmark international riche en bonnes pratiques

Lors d'une table-ronde dont l'auteur était le modérateur au Centre d'analyse stratégique, le 4 novembre 2011, Armelle Carminati, Vice-Présidente d'Accenture, directrice générale monde pour le capital humain et la diversité, a présenté trois pratiques développées par son entreprise dans ses filiales japonaise et hollandaise. Nous reprenons ci-dessous des extraits des minutes de ce colloque.

Au Japon, le travail est davantage mené sur le systémique que sur les procédures ou les politiques en matière de flexibilité. Un baromètre de flexibilité est ainsi envoyé tous les trois mois à l'ensemble du personnel, afin de poser trois questions : ton superviseur a-t-il récemment abordé la question de ta flexibilité ? Un aménagement a-t-il eu lieu au cours des trois derniers mois ? Quelle est ta satisfaction en termes de flexibilité ? Le taux de réponse est systématiquement supérieur à 80 %.

Ce questionnaire, anonyme, permet de faire ressortir la progression et la perception du vécu de la flexibilité dans les équipes. Sans même proposer en parallèle des aménagements de contrats, des aménagements de procédures ou un catalogue d'offres innovantes, la qualité de la perception s'est améliorée en moins de six mois et trois mesures. La question systémique est donc nécessaire, afin de provoquer le dialogue et de légitimer la thématique au sein de l'entreprise.

Aux Pays-Bas, nous souhaitons travailler sur des questions de flexibilité régulée par les superviseurs en mode projet, en y associant les personnels de notre client. Nous avons choisi de contractualiser, avant même le démarrage d'un projet, des conditions de flexibilité réciproques et partagées entre notre personnel et le personnel du client sur au moins trois types de secteurs économiques différents. Contractuellement, nous travaillons sur des éléments très simples, par exemple en imposant que jamais une réunion ne commence avant 10 heures ou ne se termine après 15 heures. Des tableaux de bord mensuels permettent de suivre le respect de ces dispositions, mais également l'équivalent empreinte-carbone sur les économies kilométriques, ainsi que le ressenti sur la qualité de travail des deux types de personnel, notre promesse étant de ne constituer qu'une seule équipe.

Enfin, nous avons demandé à deux universitaires spécialistes des questions de conciliation outre-Atlantique de nous dresser un état des lieux au sujet des « bonnes pratiques » des employeurs anglo-saxons en matière de soutien de la paternité.

Contribution de Tarani Merriweather Woodson, Doctorante en psychologie sociale des organisations, et Ariane Ollier-Malaterre, PhD, Professeur associé Rouen Business School :

*Cette note de synthèse présente les bonnes pratiques développées par les employeurs anglo-saxons pour favoriser une articulation entre vie professionnelle et vie personnelle qui réponde aux besoins salariés hommes et femmes ; nous avons porté une attention particulière aux recherches portant sur les hommes et notamment les pères. Nous nous appuyons notamment sur l'étude du Boston College, *The New Dad: Caring, Committed and Conflicted*, qui repose sur une enquête auprès de 963 hommes cadres travaillant dans de grandes organisations aux Etats-Unis et ayant au moins un enfant de moins de 18 ans au foyer.*

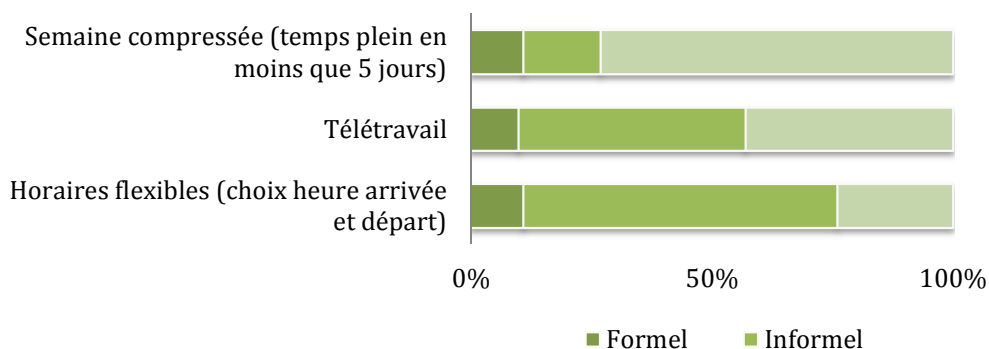
Les pratiques que nous présentons portent principalement sur la flexibilité du travail, et la culture d'entreprise est le facteur de succès le plus important.

La flexibilité du travail

La grande majorité des hommes enquêtés aux Etats-Unis cite la flexibilité des horaires comme stratégie première pour équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. La flexibilité peut être

formalisée et régulière, impulsée par une politique de ressources humaines qui permet par exemple de télétravailler un jour par semaine, toujours le même, ou informelle, variable selon les besoins, en accord tacite avec le superviseur. La plupart des pères américains pratiquent la seconde, et d'une façon générale les recherches ont montré que les hommes de part et d'autre de l'Atlantique sont moins enclins que les femmes à formaliser la flexibilité dont ils bénéficient, ce qui sans doute les protège mieux d'éventuelles pénalités de carrière. Ainsi, 80% des pères américains qui ont travaillé depuis leur domicile ou modulé leur heure d'arrivée et de départ l'ont fait de façon informelle, bien que leur employeur propose des politiques formelles. Par ailleurs, les hommes de part et d'autre de l'Atlantique ont moins recours que les femmes aux solutions qui réduisent le revenu, telles que les temps partiels ou les congés parentaux. La figure 2 illustre l'utilisation de la flexibilité par les pères américains enquêtés par le Boston College. Cela dit, les études montrent que bien que de nombreux hommes aient besoin de flexibilité, beaucoup n'osent pas la demander ou la pratiquer. Il est donc nécessaire que les employeurs encouragent les salariés à utiliser les accords de travail flexible.

Figure 1. Utilisation de la flexibilité au travail.



Les types particuliers de flexibilité que les hommes souhaitent varient en fonction de leur situation et de leurs priorités, comme le tableau 1 le montre. La majorité des hommes (83%) déclarent être soumis à des exigences professionnelles modérées à fortes, et connaissent de ce fait davantage de conflit travail-famille que les hommes à faibles exigences professionnelles. De façon peut-être surprenante, les hommes « centrés sur le travail », qui donnent la priorité au travail plutôt qu'à leur vie personnelle ou familiale, connaissent plus de tensions entre vie professionnelle et vie personnelle (62%) que les hommes centrés sur la famille (36%) et les hommes centrés à la fois sur le travail et la vie personnelle et familiale (42%). Enfin, les hommes ayant un bon accès à la flexibilité déclarent moins de conflit entre vie professionnelle et vie familiale que ceux qui n'ont pas cette flexibilité.

Tableau 1. Types de flexibilité souhaitée par les pères américains enquêtés par le Boston College

	Hommes soumis à de fortes exigences professionnelles	En couple bi-actif	Centrés sur le travail
Pouvoir faire varier ses horaires	•	•	•
Avoir des horaires qui répondent à ses besoins	•	•	•
Pouvoir s'absenter sans trop de difficultés pour des raisons personnelles et familiales	•		•
Maîtriser son emploi du temps		•	•
Pouvoir changer son emploi du temps avec peu de préavis	•	•	
Pouvoir travailler une partie de l'année seulement		•	

Bien que le « business case » de la flexibilité au travail dépendent dans les faits de la bonne implémentation des pratiques, d'une façon générale il est montré que la flexibilité est bénéfique aux salariés en termes de santé, de bien-être et de satisfaction au travail, et aux employeurs en terme de recrutement et rétention, de réduction de l'absentéisme et de productivité. Inversement, les employeurs rigides quant à l'organisation du travail s'exposent à des coûts en termes de santé et de fatigue, et de désimplication et de moindre créativité. Le stress coûte ainsi des milliards de dollars chaque année.

Les autres besoins exprimés par les pères américains ont trait aux congés de paternité et de maladie, à l'accès à des modes de garde de qualité et subventionnés, ainsi qu'à des programmes d'accompagnement aux salariés, notamment sur le plan de la planification financière.

Culture d'entreprise

Bien qu'une part croissante des hommes de part et d'autre de l'Atlantique désirent passer du temps avec leur famille et se définissent de moins en moins comme le gagne-pain principal du ménage, les cultures d'entreprise tardent à changer pour leur permettre d'être plus présents dans la sphère familiale. Comme pour les femmes, le facteur le plus important est le soutien du superviseur et des collègues. Les pères américains indiquent qu'ils se sentiraient plus à l'aise pour utiliser les accords de travail flexible mis en place par leurs employeurs si les dirigeants et leurs autres collègues hommes montraient qu'ils le font sans pour autant sacrifier leur carrière. Comme les femmes, les hommes indiquent que la culture de l'employeur et le soutien du superviseur sont plus importants que les politiques RH formelles.

La communication est essentielle pour que les hommes se sentent soutenus au travail : les pères américains enquêtés par le Boston College indiquent qu'ils aimeraient pouvoir parler de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle de façon à alléger le stress afférent et trouver des solutions qui leur conviennent et conviennent à leur employeur. En parler permet typiquement aux salariés hommes de comprendre que d'autres hommes partagent leurs interrogations, et de percevoir les enjeux collectifs d'une telle question, qui va bien au-delà de la capacité de chacun à organiser son temps. C'est pourquoi certains employeurs comme Johnson & Johnson, Microsoft, Texas Instruments, ou J.P. Morgan mettent en place des réseaux d'entraide entre pères, ou proposent des séminaires dédiés aux pères, sur des thèmes comme "Daddy Stress, Daddy Success" et "Fathers and Adolescence". D'autres employeurs comme Marriott, dans le cadre de leurs initiatives sur la diversité, notent que les crèches qu'ils proposent sont maintenant utilisées aussi par les pères et qu'il est de mieux en mieux accepté pour les hommes de parler flexibilité.

La réinvention de l'organisation du travail, pour le plus grand bénéfice des hommes, des femmes et des enfants, passe par la prise de conscience des hommes du caractère collectif de la question de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, et par leur affirmation d'une volonté de travailler dans une optique de performance durable et responsable. L'intérêt des décideurs publics et des entreprises à ce sujet est donc très prometteur.

Des pratiques qui peinent à se développer en France

Si, comme nous l'avons vu plus haut, les entreprises françaises ont développé une réelle créativité en termes organisationnels, certaines pratiques peinent à se développer en France.

La Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique n°247 de novembre 2011 met par exemple en exergue une bonne pratique américaine, fort peu usitée en France, et donc encore non « genrée » dans les représentations mentales françaises : le partage de poste ou *job sharing* : « Le *job sharing* consiste à faire occuper un poste à plein temps par une équipe de deux personnes à temps partiel. Une étude américaine sur un échantillon de 1 092 entreprises représentatives montre que 46 % de ces entreprises offrent des possibilités de *job sharing* à certains employés et 13 % à la plupart des employés. Cela existe aussi dans des fonctions publiques, par exemple en Suisse ou au Royaume-Uni³⁹. Le *job sharing* pourrait constituer une solution (parmi d'autres) au problème du plafond de verre des

³⁹ <http://www.eda.admin.ch/eda/fr/home/dfa/jobs/jobdfa.html>. <http://www.staffs.ac.uk/feo/documents>

cadres. (...) À l'avenir, les négociations de partage des tâches domestiques et d'éducation au sein de couples biactifs pourraient s'intensifier. Comment en tenir compte ? Le *job sharing* pourrait fournir une piste intéressante pour permettre aux cadres de dépasser le dilemme "plafond de verre contre vie familiale sous pression". Il offre une solution supplémentaire moins stigmatisante en termes d'avancement de carrière (rester dans des postes à hautes responsabilités et charges de travail) tout en offrant une solution qui n'impose pas à l'entreprise de revoir toute son organisation du travail. »

La Note du Centre d'analyse stratégique illustre cette proposition avec le cas du groupe pharmaceutique américain TAP Pharmaceuticals qui a introduit en 2001 un programme de partage de poste dédié à ses agents commerciaux bien notés. Une bourse géographique d'appariement des demandes a été créée, à charge pour le binôme d'employés potentiellement intéressé de définir une répartition des tâches pour validation par le responsable. Cela a permis de réduire le turnover des effectifs et d'améliorer le recrutement, ce qui était un objectif de la société. Environ 7 % des commerciaux bénéficient actuellement de ce régime. Pour les employés, cela a constitué une véritable solution qui n'était pas seulement un temps partiel, mais aussi un projet de carrière.

La Note du Centre d'analyse stratégique de novembre 2011 suggère également d'autres pistes de novations organisationnelles comme les semaines compressées qui permettraient à des salariés d'augmenter l'intensité de leur travail pour réaliser leurs objectifs de deux semaines en 9 jours de travail au-lieu de 10. Et de gagner ainsi une journée de temps familial.

Enfin, si, comme nous l'avons souligné, des formules de modulation d'horaires d'une semaine sur l'autre se développent pour les salariés divorcés en situation de garde alternée, les entreprises auraient beau jeu d'innover en matière organisationnelle à l'attention des familles monoparentales. Certaines – trop rares - entreprises portent une attention particulière à ces derniers, à l'instar de STX France (ex-Chantiers de l'Atlantique de Saint-Nazaire) qui permet à tous les volontaires en situation monoparentale de demander un passage à temps partiel à 90 % sur quatre jours et ce, jusqu'aux 16 ans de l'enfant ou la fin du collège.

Le nombre des familles monoparentales progressant sans cesse, il y a fort à parier que les mesures ainsi adoptées pourraient faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale de millions de Françaises et de Français.

Bonne pratique n°8 : Faire croître le télétravail

Selon le Baromètre 2011 de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, 16% des salariés français ont la possibilité de travailler ponctuellement depuis leur domicile. Les nouveaux outils de communication (smartphones, PC portables, etc.), ainsi que la flexibilisation des modes d'organisation du travail souhaitée par les entreprises et les salariés, ont permis à ce phénomène de prendre de l'ampleur. Néanmoins, la France reste en retard par rapport à ses voisins nordiques et anglo-saxons, en particulier par rapport au Royaume-Uni où la proportion de télétravailleurs avoisine les 40% de la population active.

Or, le développement du télétravail constitue à nos yeux un véritable levier d'implication des hommes en faveur de l'égalité professionnelle. Et cela, à double titre : comme la plupart des formes innovantes d'organisation du travail, le télétravail n'est pas regardé (pas encore ?) comme une pratique qui concerne majoritairement les hommes ou majoritairement les femmes. Il n'est pas « genré ». Par ailleurs, le télétravail permet d'accroître le temps passé par les pères à leur domicile du lundi au vendredi, c'est-à-dire au cœur de la vie réelle de la famille, et pas uniquement durant des périodes de temps familial atypique comme les fins de soirées, lorsque les enfants sont couchés, ou comme les week-ends, quand la famille se met en mode repos et loisirs. Le télétravail offre donc un double levier pour amener les hommes à exercer une paternité plus active.

Ce double intérêt du télétravail – triple intérêt dans la mesure où ce mode d'organisation aide aussi les femmes à concilier vies professionnelle et familiale – est encore mal perçu en France par certains décideurs. Les bonnes pratiques n'y sont pas légion, mais tendent à se développer. En définitive, les entreprises françaises se divisent en quatre catégories quant au télétravail : celles qui se sont déjà lancées dans la démarche et ont conclu des accords d'entreprise, celles qui en sont au stade de pilotes, celles qui n'en sont qu'au début de la réflexion, et celles qui n'ont pas encore inscrit ce sujet à l'ordre du jour de leurs préoccupations.

En quoi le télétravail favorise-t-il une meilleure implication des hommes dans la vie familiale ?

Le télétravail est une forme d'organisation peu « genrée », contrairement au temps partiel par exemple, tenu pour une pratique majoritairement féminine. Lorsqu'un homme demande à télétravailler, il n'est pas perturbé par des freins mentaux qui lui feraient craindre des réactions amusées ou moqueuses de la part de son entourage professionnel et personnel. On est bien loin ici de l'imaginaire « masculino-répulsif » du travail à temps partiel, avec mercredi chômé en vue de s'occuper des enfants.

Le Groupe SFR a ainsi pu constater lors du lancement de son pilote Télétravail en 2011 que deux tiers des quelque 150 salariés volontaires étaient des hommes. De même, Bouygues Telecom recense 75% d'hommes parmi ses télétravailleurs.

Ce caractère non genré des nouvelles formes d'organisation du travail nous incite à encourager l'innovation organisationnelle dans les entreprises, comme levier d'égalité professionnelle.

Dans un autre ordre d'idée, le télétravail pendulaire, celui qui consiste à travailler un ou deux jours par semaine hors des murs de son employeur, sans risque de désocialisation ou de désorganisation des équipes – forme de télétravail que nous avons donc tendance à privilégier tant notre objectif est de permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale -, permet au salarié de rester travailler à son domicile et, par là même, de se trouver au cœur de la vie réelle de la famille une ou deux journées par semaine. Pour un homme, habitué depuis des années à travailler dans les locaux de son entreprise du lundi au vendredi, le changement peut être de taille.

Imaginons ainsi un homme qui, du lundi au vendredi, part tôt chaque matin pour prendre les transports en commun, à l'heure où les enfants sont en train de déjeuner ou de se réveiller, et qui rentre le soir après le dîner quand le reste de la famille se prépare à se coucher, voire dort déjà pour les plus jeunes. Pour le père en question, les seuls moments de disponibilité familiale, domestique et éducative sont le week end et les vacances. Or, durant ces périodes, les membres de la famille adoptent une organisation atypique par rapport aux cinq jours qui composent une semaine habituelle de travail. Le fait de pouvoir rester travailler un ou deux jours par semaine à son domicile amène *de facto* le père à se voir immergé dans la vie normale de la famille. Les temps de transport évités le matin et le soir libèrent des plages pour amener les enfants à l'école ou les aider à faire leurs devoirs

le soir, voire s'interrompre une heure en milieu de journée pour accompagner un enfant chez le médecin ou aller le chercher à la fin d'une activité sportive.

Peu à peu, l'homme, ainsi remis au centre de la vie familiale, peut prendre de nouvelles habitudes. Une nouvelle organisation familiale peut alors se dessiner progressivement. S'il s'agit d'une famille dont le couple est biactif, il est envisageable que l'engagement supplémentaire du père à la maison se fasse au bénéfice professionnel de la mère, dont l'investissement familial pourra être modulé à la baisse.

Enfin, le télétravail constitue un levier d'évolution des mentalités masculines. Il amène les hommes à évoluer dans leurs représentations de la performance, du présentisme et de l'engagement paternel. Des idées reçues sont battues en brèche et d'autres s'imposent : ne pas être présent au bureau n'est pas un handicap, pouvoir travailler au calme sur des dossiers de fond fait gagner du temps pour le reste de la semaine, éviter la fatigue des transports domicile-travail une fois par semaine permet d'être en forme jusqu'au vendredi. Et puis, parallèlement, interrompre son travail quand les enfants rentrent de l'école et passer du temps avec eux constitue une vraie source de satisfaction.

Toutes ces raisons nous poussent à valoriser les bonnes pratiques de télétravail mises en œuvre par quelques entreprises pionnières.

Les bonnes pratiques d'entreprises

L'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a organisé en 2011 un groupe de travail sur le Télétravail, en vue d'éditer un Guide pratique gratuit, en mars 2012, destiné à l'ensemble des employeurs français.

A travers ce groupe de travail, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a pu collecter les bonnes pratiques de télétravail qui sont présentées ci-après.

- **Renault S.A.S. (accord Télétravail à domicile en 2007)**

Le télétravail à domicile a été mis en œuvre pour apporter une réponse aux enjeux principaux suivants : contribuer à un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle, à une meilleure qualité de vie au travail, développer des organisations de travail innovantes, efficaces et responsabilisantes, exploiter les possibilités offertes par les technologies de

l'information, de la communication et les plateformes collaboratives, et conforter le marketing employeur.

L'accord télétravail RENAULT a été signé le 22 janvier 2007 (et complété en juin 2010). Il concerne un périmètre de 23 000 salariés de Renault S.A.S : ETAM, ETAM au forfait, Ingénieurs et Cadres (ouvriers non éligibles) sur les principes du volontariat, de la validation managériale, de la réversibilité, de la signature d'un avenant au contrat de travail. Il est possible de télétravailler entre 1 et 4 jour(s) fixe(s) par semaine.

Pour cela, les collaborateurs documentent un guide préparatoire au télétravail qui va décrire leur projet mural d'organisation en télétravail à domicile que leur responsable hiérarchique direct aura à valider.

En termes logistiques, les collaborateurs doivent être équipés d'une connexion ADSL. Renault missionne, par ailleurs, un prestataire afin de contrôler la conformité électrique du domicile. Une fois le collaborateur en télétravail à domicile, Renault prend en charge une partie de l'abonnement internet et verse une indemnité forfaitaire unique.

Au 31 décembre 2011, 920 collaborateurs étaient en télétravail à domicile, dont 83% sur 1 ou 2 jours par semaine, dont 48% de femmes et 52% d'hommes, et dont 46% de Cadres et 54% d'Etam. Ce qui correspond à une dynamique de croissance soutenue et continue dans tous les grands métiers de l'Entreprise.

Les apports constatés (et partagés par les télétravailleurs et les managers de télétravailleurs) sont une baisse du stress et de la fatigue, un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle, des conditions de travail qui facilitent la concentration, un renforcement de l'autonomie, une optimisation de l'organisation personnelle du travail, la réception d'un signe positif de l'entreprise (attractivité et fidélisation), une réduction des risques routiers, une contribution à l'amélioration de l'empreinte carbone.

En points de vigilance, l'Entreprise souligne la nécessité de démystifier un mode de travail encore inégalement maîtrisé, d'améliorer certaines pratiques afin de limiter la perte d'informations transmises de façon informelle. Elle travaille aussi sur des outils à diffuser pour faciliter l'organisation des équipes dont les membres travaillent à distance.

- **L'Oréal (accord en 2008)**

Chez L'Oréal (environ 12 000 salariés en France), le télétravail est un dispositif issu d'un accord d'entreprise sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, signé le 4 décembre 2008 avec l'ensemble des organisations syndicales. Les premières expériences de télétravail ont ensuite débuté mi-2009, dans l'objectif d'expérimenter cette forme

d'organisation du travail comme étant susceptible de répondre à des situations individuelles. Un guide a été réalisé et diffusé aux managers au premier semestre 2011, puis aux collaborateurs au second semestre 2011.

Le télétravail repose sur 4 principes de base : répondre à la double volonté du collaborateur et de l'entreprise ; pour une durée déterminée ; quand l'organisation du travail le permet ; avec une alternance régulière dans le cadre de la semaine entre domicile et lieu de travail afin de préserver le lien entre le salarié et l'entreprise.

Après un échange entre le manager et le collaborateur pour fixer le cadre dans lequel va s'exercer le télétravail (missions, rythme, etc.), un avenant au contrat de travail est signé, pour une durée d'un an reconductible, avec une période d'adaptation de 6 mois. Au cours de cette période de 6 mois, le collaborateur ou le manager peuvent mettre fin au télétravail, en respectant un délai de 15 jours de préavis.

Les avantages du télétravail perçus sont de favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, réduire le temps de transport, gagner en souplesse dans l'organisation de travail, participer à un projet innovant dans l'entreprise et s'y sentir intégré, et mieux vivre des situations de fragilité temporaire ou durable (restriction médicale, handicap).

L'équipement mis à la disposition du collaborateur comprend un PC portable et les applications requises pour l'activité, un téléphone portable avec un forfait approprié, un système de connexion distance via internet (logiciel ORAS) et des fournitures de bureau. En cas de souci informatique, le collaborateur appelle son correspondant informatique habituel.

En guise de bilan, plus de 200 collaborateurs sont aujourd'hui concernés, majoritairement des femmes. Le rythme moyen est entre 1 et 2 jours au domicile par semaine.

- **Orange**

Chez Orange, il existe trois formes de télétravail : le télétravail alterné entre le domicile et le lieu habituel de travail, ce qui permet au salarié de travailler de manière alternée à son domicile et dans l'entreprise (présence d'au moins 2 jours sur le lieu de travail) ; le télétravail alterné entre un bureau satellite et le lieu habituel de travail, permettant au personnel de travailler régulièrement à proximité de son domicile et/ou à distance dans un local de l'entreprise où exerce le télétravailleur autre que son lieu habituel de travail ; le télétravail occasionnel, qui permet au salarié d'exercer de façon très exceptionnelle une activité professionnelle à son domicile, qui aurait dû être réalisée dans les locaux de l'entreprise.

En matière d'éligibilité, les télétravailleurs « sont ceux qui utilisent les technologies de l'information et de la communication par accord individuel avec leur employeur hors du champ naturel de l'entreprise ».

Tous les salariés cadres ou non cadres, quel que soit leur statut ou leur régime de travail exerçant leur activité avec autonomie, peuvent être concernés par une situation de télétravail. Toutefois, les collaborateurs dont l'activité professionnelle nécessite une présence physique (vente en boutique...) en sont par exception exclus. En outre, le télétravailleur qui exerce à domicile doit disposer d'un espace conforme à la bonne réalisation de son activité professionnelle et à un usage professionnel.

Les managers apprécient les demandes de télétravail en fonction des nécessités du service et des situations individuelles. L'accord éventuel est formalisé par un avenant au contrat de travail (pour les salariés de droit privé) ou un protocole d'accord (fonctionnaires). L'avenant au contrat de travail est conclu pour une durée maximale d'un an. Ainsi, à la fin de la période mentionnée dans l'avenant ou le protocole d'accord, le télétravail prend systématiquement fin et le salarié reprend son activité sur son lieu habituel de travail dans l'entreprise.

- **Quille Construction (accord en 2010)**

Dans cette filiale de Bouygues Construction dont l'effectif est de 2150 salariés, le télétravail a été mis en place pour favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, accompagner des déménagements et aider les travailleurs en situation de handicap en favorisant leur maintien dans l'emploi.

Le télétravail devait également permettre de renforcer le service aux clients internes et externes, et de développer l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. En outre, il s'agissait d'avoir une action forte sur la limitation des trajets des collaborateurs pour réduire les coûts de transport, les émissions polluantes, et les risques d'accident.

Un accord a été signé fin 2010, après une phase d'expérimentation de 10 mois en 2009 et 2010. La formule retenue est celle d'un jour par semaine maximum, avec un principe de double volontariat : tous les ETAM et cadres peuvent demander à en bénéficier, avec avis obligatoire de la hiérarchie. Un avenant au contrat de travail entérine ce changement.

Les télétravailleurs se voient dotées de l'équipement nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches, en respectant les normes légales d'hygiène et de sécurité en vigueur. Le matériel nécessaire peut être un ordinateur portable, une carte EDGE ou l'abonnement à une ligne ADSL et/ou VPN, un téléphone portable, une webcam. Cette liste est à titre

informatif, la liste individuelle et effective des équipements nécessaires pour chaque télétravailleur étant dressée en double exemplaire et agréée par chacune des parties.

A ce jour, 15 collaborateurs bénéficient du télétravail. L'ambition de l'entreprise, via une communication élargie, est de faire progresser ce nombre de bénéficiaires.

- **Capgemini (accord signé en juillet 2011)**

Dans cette entreprise qui emploie en France un effectif de 20 000 personnes, le télétravail a fait l'objet d'une phase d'expérimentation d'avril à août 2011. Un accord a été signé en juillet 2011 par les 5 organisations syndicales représentatives et son application a débuté en octobre de la même année.

Les enjeux du télétravail étaient multiples : réduction des temps de déplacement et du stress liés aux transports quotidiens, réduction de l'empreinte carbone, meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, et accompagnement des salariés handicapés.

L'accord prévoit en fonction de critères objectifs, notamment liés aux règles de sécurité des informations, si le salarié a accès ou non au télétravail avec un maximum de 2 jours par semaine. Le matériel remis au télétravailleur consiste en un PC portable équipé de logiciels de communication à distance (mail, visioconférence, ligne téléphonique et messagerie instantanée).

A fin décembre 2011, plus de 250 télétravailleurs avaient bénéficié de l'accord, avec 80% de demandes acceptées.

- **SFR (phase pilote en 2011)**

SFR, entreprise de 9 500 collaborateurs, a mis en place un pilote pour tester diverses formes de travail à distance et trouver la ou les solutions les mieux adaptées aux particularités de l'entreprise. Ce Pilote teste ainsi trois types de travail à distance : un jour fixe hebdomadaire sur un autre site de l'entreprise, un jour fixe hebdomadaire au domicile du collaborateur, un forfait de 12 jours au domicile du collaborateur à poser librement 48 heures à l'avance

Le Pilote a démarré le 15 juin 2011 pour une durée de 6 mois. Le dispositif de mise en place est basé sur un double volontariat collaborateur-manager. 150 collaborateurs sont concernés et un bilan définitif sera établi à la fin du Pilote à partir de début 2012.

Un équipement informatique spécifique (ordinateur portable, clé secur-id, smart-phone...) est mis à la disposition des collaborateurs non équipés et la connexion Internet SFR est subventionnée à hauteur de 30 % dans le cadre de l'offre collaborateur.

- **Ferrero (phase pilote en 2011 et 2012)**

Afin de favoriser une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle, l'entreprise qui emploie en France 1 200 salariés (350 au siège social de Mont Saint Aignan (76), 350 sur le site industriel de Villers-Ecalles (76), 100 sur les entrepôts de Grand-Quevilly et Saint-Pierre-Les-Elbeuf (76) et 400 dans la Force de Vente) a décidé de lancer le 1er avril 2011 une année de test concernant le télétravail.

La formule retenue est celle du télétravail à domicile – à condition qu'un lieu spécifique puisse y être consacré dans de bonnes conditions – 2 jours maximum par semaine (sur des jours fixes à valider avec le manager). Les horaires de travail sont les mêmes que lorsque l'on travaille sur le site de l'entreprise, et les mêmes droits et devoirs sont maintenus. L'équipement suivant est fourni : téléphone, ordinateur, imprimante, connexion type ADSL installée par Ferrero et support technique téléphonique. En outre, des frais professionnels liés aux fournitures de bureau, au chauffage ou à l'électricité sont remboursés à hauteur de 15 euros par mois pour un jour de télétravail.

En termes d'éligibilité, le potentiel télétravailleur doit être en CDI, hors période d'essai, disposer d'un degré suffisant d'autonomie, ne pas avoir été évalué « à améliorer » à la dernière évaluation de la performance. Bien évidemment, il doit avoir une activité compatible avec le télétravail. Les critères de priorisation pour inscrire les collaborateurs dans ce pilote ont été les suivants : raison médicale, handicap, âge, temps de trajet. Pour limiter l'impact sur l'organisation des équipes, un salarié par direction a été sélectionné parmi les volontaires pour participer à la phase expérimentale. Ce sont donc 14 personnes qui sont concernées - siège social et usine - : 13 sur 1 jour par semaine et 1 sur 2 jours par semaine.

Quelles conclusions pouvons-nous dresser de ces premières expériences de télétravail en France ? Des échanges au sein du groupe de travail organisé sur ce thème par l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, il ressort trois facteurs clés de succès : 1) Engagement de la direction générale qui doit être convaincue de l'intérêt du télétravail comme outil de performance et porter la démarche en interne, 2) Confiance au sein de l'entreprise, entre tous les acteurs en présence et notamment les télétravailleurs, les

managers, les collaborateurs non télétravailleurs, 3) Communication sur ce qu'est le télétravail, les modalités d'organisation et de mises en œuvre, auprès des parties prenantes sur ce sujets (télétravailleurs, managers, collaborateurs non télétravailleurs, voire clients).

Pour compléter ces retours d'expériences, rappelons que, selon l'experte du télétravail Nicole Turbé-Suetens, trois principes inscrits dans l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 doivent être respectés : le volontariat, la réversibilité et les modalités pratiques définies dans un avenant au contrat de travail ou s'alignant sur un accord d'entreprise.

Par ailleurs, en termes de nombre de jours télétravaillés, « la majorité des personnes qui sont, à ce jour, en France, en télétravail contractualisé, le sont rarement au-delà de 50% de leur temps de travail (par quinzaine ou par semaine) et la moyenne nationale actuelle se situe aux alentours de 2 jours par semaine » ⁴⁰ D'après l'experte, qui se fonde ici sur une réalité constatée internationalement, le bon équilibre se situe entre 2 et 3 jours de télétravail par semaine.

Les raisons du retard français et le développement des télécentres

Une enquête de mars 2011 réalisée par l'Observatoire de l'informatique et des télécoms au service de nouvelles organisations du travail précise que « grâce à des équipements mobiles qui tendent à se "généraliser" et à une adoption particulièrement importante de l'accès Internet haut débit résidentiel en France (20,8 millions d'abonnements selon l'ARCEP2), la pratique du télétravail (salariés qui travaillent à leur domicile aux heures de bureaux) peut se développer ».

Pourtant, le télétravail peine à se développer en France pour plusieurs raisons : culture du présentisme, crise de la relation de confiance entre managers et collaborateurs, mauvaise compréhension des bénéfices pour l'individu et l'entreprise.

En outre, comme l'observe Monique Boutrand, Secrétaire nationale de la CFDT Cadres et membre du Conseil économique, social et environnemental ⁴¹, une mauvaise forme de télétravail semble chasser la bonne : le « télétravail gris ». Ce dernier représente toutes les formes non encadrées de télétravail, à laquelle sont assujetti un nombre grandissant de

⁴⁰ Echanges avec l'auteur le 12 mars 2011.

⁴¹ Entretien avec l'auteur le 14 décembre 2011.

salariés français, à partir du moment où ils sont équipés d'un téléphone et d'un ordinateur portables. Or, ce télétravail gris, à travers les effets pervers qu'il génère (envoi de mails le week-end, porosité totale entre sphère professionnelle et sphère personnel, risques d'addiction au travail, etc.) amène certains observateurs à jeter l'opprobre sur le télétravail dans son ensemble et pénalise l'essor d'un télétravail vertueux, dont l'organisation est pensée par l'entreprise et encadrée par un accord d'entreprise et un avenant au contrat de travail individuel.

Le législateur a fait son travail et le télétravail est encadré juridiquement. A noter en particulier l'Accord-cadre européen du 16 juillet 2002 et l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 (ANI) ⁴². Ce dernier énonce de manière simple et synthétique les points clés d'une démarche de mise en place du télétravail. Plus récemment, le Secrétariat d'Etat aux PME a lancé, en novembre 2011, un plan d'actions pour le développement du télétravail, passant par une simplification du cadre juridique, une information des salariés et du conseil aux entreprises, ainsi qu'une action plus volontariste pour aider les personnes à mobilité réduite à accéder au télétravail. Enfin, le 12 octobre 2011, l'Assemblée Nationale a donné un avis favorable à un texte approfondissant la définition du télétravail (article 40bis de la proposition de loi sur la simplification administrative).

Côté infrastructures informatiques, une enquête de mars 2011 réalisée par l'Observatoire de l'informatique et des télécoms au service de nouvelles organisations du travail, auprès de 240 entreprises privées de plus de 50 salariés, montre que « grâce à des équipements mobiles qui tendent à se "généraliser" et à une adoption particulièrement importante de l'accès Internet haut débit résidentiel en France (20,8 millions d'abonnements selon l'ARCEP2), la pratique du télétravail (salariés qui travaillent à leur domicile aux heures de bureaux) peut se développer ».

Pour libérer l'essor du télétravail, il convient néanmoins d'éviter que, dans l'esprit collectif, le télétravail se résume au télétravail à domicile. En effet, le fait que les collaborateurs travaillent depuis leur domicile peut constituer un frein aux yeux de certains employeurs, parce qu'ils craignent, par exemple, que le salarié soit distrait à son domicile par d'autres

⁴² Cf. respectivement : <http://www.aftt.asso.fr/accord-cadre-europeen-sur-le-teletravail-du-16-juillet-2002-article0022.html> et <http://www.aftt.asso.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juillet-2005-sur-le-teletravail-article0023.html>

activités ou sollicitations, ou bien qu'il ne dispose pas des conditions matérielles requises pour bien travailler à son domicile. Or, il est vrai que le télétravail à domicile n'est pas toujours aisé et peut freiner l'essor du télétravail dans son ensemble (logements trop petits pour disposer d'un espace de travail, difficultés à circonscrire le périmètre des accidents du travail, craintes de l'employeur face aux risques de déconcentration ou de désocialisation, etc.).

C'est la raison pour laquelle nous sommes favorables au développement des télécentres en France.

Un télécentre est un espace hébergeant des télétravailleurs salariés ou indépendants. Ils y trouvent un bureau équipé du matériel informatique et téléphonique nécessaire à leur activité et des services permanents ou occasionnels (salle de réunion,, secrétariat, visioconférence...). Au-delà de l'aspect matériel, un télécentre constitue un lieu de rencontre et de socialisation bénéfique aux individus. Le télécentre peut servir de lieu de travail permanent ou occasionnel pour des télétravailleurs habitant à proximité et dont l'entreprise est éloignée, de bureaux de passage pour des télétravailleurs nomades, fréquemment en déplacement, de lieux de rencontre pour les télétravailleurs indépendants exerçant à domicile non loin dudit télécentre et désireux de rompre leur isolement, (conférences, partage d'expériences, etc...).

Les télécentres dont nous souhaitons voir l'essor seraient des structures privées, associatives ou mixtes (associant des financements publics et privés), autonomes financièrement – même si aidées dans leur création et leur développement par les collectivités territoriales -, dans lesquelles les entreprises loueraient des espaces de travail pour leurs salariés habitant à moins de quelques kilomètres. Plutôt que de télétravailler un ou deux jours par semaine depuis leur domicile, ces derniers se rendraient dans le télétravail proche de leur domicile. Pour eux, les avantages du télétravail se cumuleraient avec ceux des télécentres : réduction des temps de transport, meilleure conciliation vie professionnelle et vie personnelle, moins de stress et de fatigue, développement des compétences grâce aux échanges, pas d'isolement, pas de contraintes liées au domicile et moindre porosité entre sphère personnelle et sphère professionnelle.

Aujourd'hui, il existe une cinquantaine de télécentres ou espaces de coworking dans l'Hexagone. Le phénomène est en train de prendre de l'ampleur, mais les expérimentations françaises sont essentiellement dues à des initiatives associatives qui peinent parfois à trouver un modèle économique garantissant leur pérennité. A noter toutefois l'investissement conséquent de collectivités comme le Conseil Général du Cantal, celui du Finistère, ou de municipalités comme celles de Rennes ou de Lyon, qui soutiennent des initiatives tout à fait remarquables dans le domaine. Mais, pour donner une vraie impulsion à ce secteur en gestation, il conviendrait de s'inspirer de ce qui a été fait pour permettre l'émergence des crèches d'entreprise dont le succès n'est plus à démontrer et qui représentent aujourd'hui 5% de l'accueil collectif des jeunes enfants en France.

En s'inspirant des aides fiscales accordées au secteur des crèches d'entreprise, il nous paraîtrait positif que la puissance publique encourage fiscalement le développement des télécentres. De même que les entreprises de crèches ont pu survivre et se développer grâce au Crédit Impôt Famille, un dispositif proche de ce dernier pourrait être imaginé. Un scénario pourrait par exemple consister en l'extension du périmètre du Crédit Impôt Famille aux dépenses des entreprises liées à la création de télécentres (un euro remboursé en crédit d'impôt pour deux euros investis dans le domaine).

Si le bilan entre le coût fiscal du « crédit d'impôt télécentre » et les gains associés en termes fiscaux (impôts payés par les nouvelles entreprises spécialisées dans les télécentres) et sociaux (créations d'emplois pour gérer et animer les structures de télécentres) s'avérait positif, il y aurait lieu d'avancer résolument dans ce sens, y compris dans une période de resserrement de la politique fiscale de notre pays.

Bonne pratique n°9 : Faire éclore les managers « bio »

A une époque qui se veut civilisée, est-ce acceptable que quatre femmes sur dix déclarent stresser à l'idée d'annoncer leur grossesse à leur manager ? La question de la sensibilisation et de la formation des managers, des dirigeants aux managers de proximité, apparaît donc comme une question fondamentale pour améliorer le sort des femmes et des salariés dans leur ensemble. Impliquer les hommes, c'est donc aussi impliquer les hommes qui managent des équipes. Plus on s'élève dans la pyramide hiérarchique des entreprises – agents de maîtrise, cadres, cadres supérieurs, dirigeants -, plus la proportion de femmes se raréfie. Si nous souhaitons transformer la culture et l'organisation du monde professionnel pour le rendre davantage « femmes et parents compatible », il faut donc faire le bilan de ce qui existe en matière de formation des managers à la prise en compte de la vie personnelle de leurs collaborateurs.

Cette question de la formation des managers constitue à nos yeux la nouvelle frontière de la parentalité en entreprise. En effet, si au quotidien, avec chaque collaborateur, les managers ne portent pas les dispositifs décidés par les directions d'entreprise pour aider les salariés à concilier vie professionnelle et vie personnelle, il y a fort à parier que ces dispositifs resteront lettre morte.

C'est un big bang culturel que nous appelons de nos vœux, une véritable révolution managériale. Un manager qui développe des compétences d'écoute et d'empathie, qui respecte les écosystèmes de ses collaborateurs, qui prend en considération les biorythmes de ses collaborateurs, qui s'adapte à chacun dans ses différences de tempérament et de choix de vie. C'est aussi cela être un manager de la diversité.

Dans ce domaine, comme dans celui du télétravail, les entreprises françaises sont particulièrement en retard par rapport à des pays avancés comme le Canada. Nos efforts de mobilisation ont commencé à porter leurs fruits : nous avons pu ainsi constater grâce au Baromètre de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise une progression significative de la proportion des entreprises signataires de la Charte de la Parentalité agissant dans ce domaine : cette proportion est passée de 10% en 2009 à 24% en 2010. Mais du chemin reste à parcourir !

Qu'est-ce qu'un « manager bio » ?

Les origines rurales de l'auteur l'ont sans doute amené à formuler un parallèle audacieux entre agriculture bio et « management bio ». Pourquoi ? ⁴³

Alors que l'agriculteur bio prend en compte les rythmes biologiques des plantes qu'il cultive et des animaux qu'il élève, le « manager bio » met en place les conditions qui permettront à ses collaborateurs de travailler sans agresser leur rythme biologique (rythme de travail, pause, repas, mouvement, silence, etc.). On retrouve ici un vieux principe de management des hommes qui veut que chaque collaborateur est une personne différente, avec ses propres moteurs, sa propre personnalité, et, désormais disons-le, son propre rythme biologique. Quand l'agriculteur bio ne fait pas usage d'engrais ou d'hormones pour dynamiser les rendements, le manager bio veille à limiter les adjuvants d'énergie artificiels pour ses collaborateurs (café, vitamines, surexcitation provoquée, etc.). Si nécessaire, il en parle ouvertement avec eux pour tenter de les faire mûrir – sans jeu de mot - sur la question.

Quand l'agriculteur bio laisse reposer les sols régulièrement et met certaines terres en jachère, le manager bio laisse chaque collaborateur avoir des temps de détente et ne demande pas les efforts aux mêmes personnes en permanence. Il laisse aussi à chacun des périodes de répit dans la prise en main de nouvelles missions ou l'acquisition de nouvelles compétences, pour que, de cette page blanche qu'il a ainsi laissé apparaître naturellement, puisse émerger de nouvelles idées et de nouvelles actions.

Là où l'agriculteur bio adopte une approche holistique de son activité et veille à respecter les écosystèmes, là où il fait en sorte de ne pas polluer les rivières - même si ce sont les gens qui habitent à plusieurs kilomètres en aval qui en seront pénalisés et pas lui -, le manager bio cherche à prendre en considération la totalité de l'individu qu'il manage, veillant par exemple à ce que ce dernier ne sacrifie pas sa vie personnelle au profit de sa vie professionnelle.

Le manager bio prend en considération l'écosystème de chacun de ses collaborateurs. Comme l'agriculteur bio respecte l'écosystème de chaque plante, de chaque espèce animale. C'est en faisant en sorte que l'ensemble de l'écosystème de son collaborateur soit respecté – à la hauteur bien sûr de ses possibilités et sans se montrer non plus intrusif –,

⁴³ Dans les paragraphes qui suivent, nous reprenons des développements issus de notre ouvrage, *Travailler mieux pour vivre plus*, Editions Nouveaux Débats Publics, 2010. Cf. Chapitre 6 – « La croissance humainement durable ».

que le manager bio obtient le meilleur « rendement » de son collaborateur. Un rendement « raisonné » comme celui que l'agriculture raisonnée demande à la nature. L'écosystème du collaborateur, c'est l'ensemble des sphères qui concourent à son épanouissement : sphères professionnelle, familiale, artistique, associative, amicale, corporelle, spirituelle, etc.

Le manager bio privilégie la performance durable au coup d'éclat passager : il sait qu'un collaborateur peut se surinvestir pendant quelques mois ou quelques années et atteindre une performance extraordinaire, mais qu'un jour, il sera rattrapé par la patrouille et payera ses excès (fatigue, maladie, divorce, burn-out...) ⁴⁴.

Les bonnes pratiques des entreprises

- **Areva et la formation à l'entretien pré et post-congé maternité**

En matière de formation des managers, le Groupe Areva a mis en place en 2008 un dispositif de formation de ses managers à la conduite d'un entretien pré et post-congé maternité. Pour des managers hommes, dont certains peuvent être de jeunes célibataires non confrontés à la grossesse d'une compagne, recevoir des conseils sur la façon d'accueillir une telle nouvelle et comment découvrir quel type de questions poser ou ne pas poser peut constituer une aide précieuse pour le manager, et pour la femme en question : peut-être est-ce à travers ce type de dispositif que nous parviendrons à faire baisser cet indicateur inacceptable de 4 femmes sur 10 qui déclarent stresser à l'idée d'annoncer leur grossesse à leur manager ?

- **SFR et le Management centré sur la personne**

Conscient de l'importance de sensibiliser ses personnels encadrants sur la prise en compte de la vie personnelle de leurs collaborateurs, le groupe SFR a formé en 2011 quelque 1600 managers au « Management centré sur la personne ». Cette action s'inscrivait dans le cadre de la politique bien-être et efficacité au travail de l'entreprise. Elle visait à montrer aux managers qu'ils ne sortent pas de leur fonction de manager lorsqu'ils demandent à un

⁴⁴ Une méthode de management née au Japon après la seconde guerre mondiale – méthode qui a été l'un des leviers du « miracle japonais » d'après-guerre – n'est pas sans lien avec notre approche du management durable. Il s'agit du « lean management », le terme « lean » évoquant la « minceur ». Dans les usines françaises, le « lean management » permet aujourd'hui de mettre en place les processus de production les moins consommateurs de temps et de ressources, dans une optique d'économies bien sûr mais avec des conséquences positives en terme de développement durable. Notre approche s'apparente donc à une forme de « lean management » sur le plan humain.

collaborateur des nouvelles de sa famille, ou comment se sont passées ses vacances. Ainsi ont été mises en lumière des croyances bien ancrées sur le fait de ne jamais parler de sa vie personnelle à un collaborateur. Or, ce n'est pas nécessairement intrusif de s'intéresser à l'autre. Au contraire, et ce fut rappeler à cette occasion aux managers de SFR, il est de la responsabilité du manager de s'assurer du bien-être de ses collaborateurs. La formation, d'une durée de un jour, était rythmée par un grand nombre de mises en situation, où les participants étaient appelés à jouer leur propre rôle ou celui de leurs collaborateurs. Elle portait sur des actes simples du quotidien, comme dire bonjour avec le sourire, savoir poser des questions simples lorsque l'on ressent un malaise chez quelqu'un : « est-ce que tu veux que nous en parlions ? », le collaborateur étant bien évidemment libre de dire oui ou non. Les questions posées par le manager doivent rester ouvertes, et éviter un mode fermé qui mettrait mal à l'aise l'interlocuteur en l'obligeant à s'exprimer de façon tranchée sur des problématiques qui appellent parfois une certaine réserve et reposent sur une absence de certitudes.

- **De nouveaux temps d'échanges entre managers et collaborateurs**

Le Baromètre 2010 de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a montré que le dialogue manager-collaborateur est souvent plus développé dans les PME et les TPE que dans les grands groupes. En effet, dans de petites entités, le patron connaît chacun de ses salariés, au-delà bien souvent de la vie professionnelle. Les discussions sont plus fréquentes et plus spontanées. La confiance, si elle existe, est plus inconditionnelle.

Dans les grands groupes comme Danone, des réflexions sont en cours pour dynamiser ce dialogue et développer cette confiance réciproque qui doit exister entre manager et collaborateur. Au-delà des traditionnels plans de développement individuels à douze mois permettant de lister les souhaits de formation et d'évolution de carrière des collaborateurs, ces entreprises qui pensent à long terme sont en train de mettre en place des entretiens entre managers et collaborateurs où les premiers pourront aider les seconds à réfléchir sur leurs projets professionnels et personnels à long terme, leur « plan de vie » en quelque sorte.

Certaines entreprises sont ainsi en train de mettre en place des temps d'échange dans l'année, durant lesquels managers et collaborateurs pourront se projeter sur les trois à cinq ans à venir. Ce type d'entretien permet à chaque collaborateur, qu'il soit ouvrier dans une usine, contrôleur de gestion dans un bureau ou commercial nomade, d'échanger avec son manager sur son devenir professionnel, en intégrant des dimensions personnelles s'il le

souhaite. Ainsi, la jeune femme qui est chef de produit marketing, qui souhaite avoir un bébé, passer ensuite à quatre cinquième jusqu'au deuxième anniversaire de son enfant, puis reprendre à temps plein pour envisager de devenir chef de groupe à l'horizon de cinq ans peut ainsi s'en ouvrir à son responsable hiérarchique.

Dans la même logique, des entreprises avant-gardistes commencent à intégrer à l'entretien annuel un temps d'échange entre managers et collaborateurs sur les moteurs d'engagement de ces derniers. Chaque collaborateur peut ainsi sélectionner ses principaux moteurs d'engagement parmi une liste présentée dans le support de l'entretien, dont par exemple « Développement des compétences », « Mobilité rapide au poste suivant », « Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle », « Intérêt et nouveauté des missions », « Rémunération » ou encore « Conditions de travail ». Un échange entre le collaborateur et son manager pourra s'appuyer sur ces éléments, permettant une meilleure compréhension mutuelle et une prise en compte de ces moteurs par le manager.

Il s'agit de sensibiliser et de former les managers sur l'importance de ces temps d'échanges, formels ou informels, durant lesquels le collaborateur et le manager discutent à cœur ouvert. C'est à ces occasions que peuvent s'exprimer des projets de travail à temps partiel, y compris pour les hommes. C'est là qu'un jeune père peut faire part à son manager de son projet de congé parental d'éducation. C'est là également que peut être évoquée la possibilité de travailler en télétravail ou de moduler ses horaires de présence dans l'entreprise.

Les questions abordées durant ce type d'entretiens, portant sur le nombre et l'âge des enfants, les temps de trajet ou la situation professionnelle du conjoint, peuvent il est vrai sembler outrageusement intrusives dans la vie privée des salariés, mais on peut également concevoir qu'un parent soit ravi que son responsable enrichisse son point de vue des éléments qui conditionnent une bonne partie de sa vie. Et que les discussions sur les horaires aménagés, les congés parentaux et les retards occasionnels le matin ne soient plus des sources de tension mais des sujets de conversations dépassionnés et ouverts. Si l'on veut aller dans le sens d'une plus grande compréhension des besoins du parent-salarié, il est souhaitable que toutes les parties aient les bonnes informations pour estimer ce qu'il est bon et utile de faire ou de ne pas faire.

Faut-il le préciser, la prise en compte par le manager de la parentalité de ses collaborateurs ne se cantonne pas à un seul échange par an. Cela passe par une vigilance quotidienne. Vigilance concernant par exemple les horaires de réunion – en évitant de les débiter trop tôt, à l'heure où les parents déposent leurs enfants à l'école, ou de les achever trop tard...

Vigilance aussi vis-à-vis des signaux de fatigue quand les nuits sont courtes à cause de la maladie d'un enfant. Ou bien à l'approche de moments clés comme la rentrée scolaire ou les examens de fin d'année. Se montrer compréhensif pendant des grossesses ou face à des problèmes familiaux...

- **Le Guide du manager de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise**

Pour aider les entreprises à former leurs managers, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise a élaboré un Guide avec l'aide d'une quinzaine d'entreprises : Areva, BNP Paribas, Bouygues Construction, CAF de Lille, Carrefour, CNRS, Groupe Crédit Agricole, Ernst & Young, General Electric, Générale de Santé, Institut Viavoice, La Poste, L'Oréal, Orange, PPR, Renault, et SFR. Ce Guide du Manager de proximité est un support d'auto-formation qui peut, au sein d'une entreprise, être diffusé à l'ensemble des personnels encadrants. Il vise avant tout à aider les managers et n'a pas pour objectif de les culpabiliser.

Tous les employeurs français peuvent télécharger gratuitement ce Guide via Internet ⁴⁵. Une déclinaison pour les employeurs du secteur public a également été créée.

Ce Guide est construit à partir de situations réelles auxquelles les managers sont régulièrement confrontés : une coéquipière qui annonce sa grossesse, un collaborateur qui souhaite prendre son congé de paternité, une salariée qui envisage de demander un quatre cinquièmes, un jeune homme qui voudrait essayer le télétravail... Sur chacune de ces situations, ce Guide aide à prendre du recul et à réfléchir sur les comportements à adopter ou à éviter. Il rappelle également certaines règles de droit à respecter.

Enfin, ce Guide propose un quiz rapide pour identifier son profil de manager au regard de la prise en compte de la situation familiale de ses collaborateurs : l'Artilleur, le Conciliant, le Procédurier ou le Négociateur.

La puissance publique en renfort

Par-delà ce qu'impulsent les entreprises, l'Etat pourrait engager des actions sur trois axes principaux, afin de faire avancer la société française vers une meilleure qualité de vie au travail, clé d'un projet correspondant aux attentes de nos concitoyens.

⁴⁵ Cf. http://www.observatoire-parentalite.com/public/documents/guide_manager_prive-page-a-page.pdf

Le premier axe de travail a trait au nécessaire encadrement de la formation des managers d'équipe dans le monde professionnel et la création d'un « permis de conduire une équipe » obligatoire pour tout manager. Ce « permis de conduire une équipe » instaurerait un minimum de formation, de suivi et de sanction éventuelle à l'égard de toute personne placée en situation de management. Tout candidat manager d'équipe devrait se soumettre ainsi à un système de certification dans l'année suivant sa prise de fonction : par exemple, certification premier niveau pour encadrer moins de trois collaborateurs, certification deuxième niveau pour une équipe de dix personnes maximum, certification de troisième niveau au-delà.

Sur ce même axe, une importante campagne de formation des managers de proximité pourrait être impulsée par le gouvernement, notamment à travers les OPCA. Elle viserait à développer des compétences d'écoute, d'empathie, de prise en compte de la vie personnelle des collaborateurs, d'aptitude à manager la diversité des modes d'organisations personnelles (temps partiels, congés parentaux, etc.), de prévention du stress...

Un deuxième axe de réflexion pour l'Etat concerne l'idée de rassembler en un seul outil l'ensemble des chartes et des labels liés à la qualité de la gestion des ressources humaines et des pratiques managériales dans une entreprise. Charte de la Diversité, Label Diversité, Label Egalité professionnelle, Charte de la Parentalité... Le risque est grand que nos concitoyens s'y perdent en effet devant la profusion d'indicateurs censés les aider à repérer les employeurs les plus vertueux sur le terrain de l'humain. Dans ce contexte, ne serait-il pas pertinent de créer un seul Label *RH et Management* permettant à tout citoyen qui cherche du travail de repérer facilement, via ce Label, les employeurs les plus respectueux de l'humain. L'obtention d'un tel Label impliquerait bien évidemment pour l'entreprise de se soumettre à un processus d'audit et de certification rigoureux – mais en une seule fois, et en optimisant ainsi également l'enveloppe budgétaire d'une telle opération - garantissant la robustesse de ses pratiques RH et managériales, et associant les partenaires sociaux.

A ce titre la proposition faite par la CFTC dans la note remise à Roselyne Bachelot, Ministre des Solidarités et de la Cohésion sociale, le 17 octobre 2011 (cf. point 9 de cette note) va dans ce sens : « La CFTC propose que tous les labels (égalité, diversité, parentalité) décernés aux entreprises soient dorénavant gérés par un seul et même Observatoire qui aura le pouvoir de les décerner mais également de les retirer le cas échéant. Les réflexions de la CFTC sur la « traçabilité sociale » vont dans le même sens et devraient

faire l'objet d'une lecture attentive des pouvoirs publics car ils rejoignent d'autres enjeux économiques et sociaux majeurs, tels celui de la ré-industrialisation de notre pays.

Le troisième axe prioritaire touche à l'exemplarité des dirigeants et à leur capacité à conduire le changement. En la matière, la façon dont sont menés certains projets de transformations organisationnelles laisse songeur. Comme le préconise le rapport Pénicaud Lachmann Larose sur le bien-être et l'efficacité au travail, remis au Premier Ministre François Fillon en février 2010, il faut « anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements. Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement. ». Les problèmes à appréhender sont vastes : qualité du management d'équipe, organisation des entreprises, pilotage des projets de changement ou encore prévention des risques d'addiction au travail. En la matière, l'Etat n'aurait-il pas un nouveau droit d'ingérence dans la marche des entreprises ?

Conduire le changement, c'est aussi impulser des changements de mentalités dont notre société a grandement besoin. L'exemplarité des dirigeants y joue un rôle clé au quotidien. Ces dirigeants limitent-ils l'organisation de réunions tardives ? S'interdisent-ils de téléphoner à leurs équipes durant les week-ends ? Partent-ils une fois par semaine plus tôt pour être avec leur famille et le font-ils savoir ? Viennent-ils de temps en temps à la cantine de l'entreprise avec leurs enfants ?

L'humanisation du management par les objectifs

La question du management de la performance devrait également faire l'objet d'une réflexion collective.

Elle pourrait d'abord porter sur la fixation des objectifs : ne serait-il pas souhaitable que les objectifs individuels fixés à un collaborateur soient réellement accessibles pour ne pas générer de stress excessif et de démotivation ? La question de l'humanisation du management par les objectifs reste cependant épineuse dans la mesure où elle est liée à la gouvernance des entreprises. Dans le système actuel, ce sont les actionnaires qui fixent le niveau d'attente en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité. Si elle garde un pouvoir d'influence et de négociation, la direction de l'entreprise doit suivre. Les managers intermédiaires également. Dès lors, impliquer davantage les conseils d'administration apparaît comme clé pour rendre humainement durable la performance des entreprises et de la société française tout entière.

D'autre part, la notion de performance devrait mettre davantage en exergue le sens du collectif : les objectifs individuels et collectifs devraient mieux s'équilibrer pour ne pas isoler les individus et les mettre dans une posture de concurrence exacerbée les uns avec les autres.

Enfin, la réflexion sur le management de la performance devrait porter sur la façon dont l'évaluation de cette performance est conduite. Ce point rejoint la question de la formation des managers de proximité puisque c'est à eux qu'incombe de conduire les entretiens annuels, dans le respect et l'écoute de leurs collaborateurs. Concernant l'évaluation de la performance, on constate néanmoins que des entreprises avancées sur ces sujets proposent aux managers d'évaluer la performance non seulement à partir de l'atteinte des objectifs, mais également à partir de la *façon* dont ces objectifs sont atteints. Généraliser cette approche permettrait d'éviter que les objectifs soient réalisés « à n'importe quel prix », notamment sans prise en compte de la santé physique et psychologique des équipes.

Ainsi, un manager commercial qui aurait engrangé dans l'année un chiffre d'affaires bien supérieur à celui attendu par l'entreprise, mais avec, dans son équipe, deux burn-outs, trois démissions et un contentieux pour harcèlement moral serait sanctionné et non pas valorisé comme « high performer ». Pour rejoindre l'idée évoquée plus haut, son « permis de conduire une équipe » pourrait lui être retiré. Désolé, vous n'avez plus de points.

En conclusion de ce chapitre, nous souhaitons saluer les travaux de la Commission Respect de l'Homme du MEDEF, présidée par Jean-Luc Placet et à laquelle nous participons, et plus particulièrement ceux du groupe de travail Management sous l'égide de Philippe Vivien, DGRH d'Areva, qui ont permis d'élaborer un *Manifeste pour un nouveau Management* qui appelle l'ensemble des entreprises françaises à mettre en œuvre un socle de pratiques managériales respectueuses de l'humain.

Cette initiative démontre la prise de conscience d'un certain nombre de dirigeants économiques concernant l'urgence d'humaniser le management.

Bonne pratique n°10 : Faire prendre conscience aux dirigeants du lien entre mixité et performance économique

Comme l'affirme Henri Lachmann, Président du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, « cultiver les différences et promouvoir le métissage sont un gage de performance pour l'entreprise »⁴⁶. Puisse cette prise de conscience du lien entre mixité et performance économique grandir dans l'esprit des dirigeants d'entreprises.

En effet, toute mise en mouvement implique une prise de conscience initiale. Lorsque l'on sait comment agir, et les 9 bonnes pratiques qui précèdent dessinent un plan d'actions global, on doit en avoir envie.

Il convient donc de montrer aux chefs d'entreprises que l'égalité professionnelle est une bonne chose pour leur entreprise en termes de performance économique. C'est à partir de cette prise de conscience que l'on amènera ces dirigeants à faire réellement évoluer la culture et l'organisation du monde professionnel.

Dès lors, les responsables des sujets mixité dans les entreprises cherchent à tailler en brèche certaines idées reçues, telles que : « moins il y a de femmes dans l'entreprise, plus cette dernière est performante sur le plan économique », ou encore « donner leur place aux femmes dans le monde professionnel est une contrainte supplémentaire dommageable à la performance économique ».

Une fois l'envie suscitée chez les dirigeants de se mettre en mouvement et de se positionner en *sponsors* d'un projet mixité, il devient alors plus facile de mettre en place d'autres actions pour inciter tous les hommes de l'entreprise à agir et à transformer les bonnes intentions en actions concrètes. L'impulsion d'en haut et l'exemplarité entraîneront l'ensemble de l'organisation vers le changement.

L'argument économique

De nombreux arguments existent pour convaincre les dirigeants du bien-fondé d'une politique d'égalité professionnelle. Selon l'argument éthique par exemple, les femmes constituent la moitié de la population et devraient donc avoir accès, légitimement, à tous les emplois qu'offre la société.

⁴⁶ Entretien avec l'auteur le 20 janvier 2012.

Cependant, le levier le plus puissant pour entraîner l'aval des dirigeants est certainement l'argument économique. C'est cet argument qu'Henri de Castries, le président d'AXA, utilise pour expliquer la nécessité de féminiser son entreprise : « Nos sociétés et nos clients sont mixtes. Et dans nos activités, l'acte d'achat ou de se protéger est le plus souvent décidé par les femmes. Dans les pays occidentaux, les femmes sont pour 89% à l'origine de l'ouverture d'un nouveau compte bancaire dans leur foyer, ou pour 80% celles qui prennent les décisions en matière de santé et de prévoyance, ou encore pour 60% responsables de l'achat d'une voiture. » ⁴⁷. Ce que nous dit ce dirigeant, et ce qu'il dit indirectement à ses actionnaires, c'est que les femmes étant prescriptrices d'achat dans le secteur de la bancassurance, il est bon pour son entreprise de féminiser ses effectifs. AXA développera ainsi son empathie par rapport à une partie essentielle de sa clientèle.

Pour faire réfléchir leurs cadres et leurs dirigeants sur le lien entre place des femmes dans l'entreprise et performance, certaines entreprises proposent à des experts d'intervenir lors de séminaires dédiés à l'égalité professionnelle.

Michel Ferrary, professeur à l'Université de Genève, et l'un des rares économistes français à avoir mené des travaux approfondis sur la relation entre mixité et performance, fait partie de ces experts qui se voient régulièrement sollicités par des directions d'entreprises dans ce domaine.

La vertu des travaux de Michel Ferrary est de ne porter que sur des données chiffrées incontestables et de s'intéresser aux entreprises françaises, alors que la plupart des travaux dans ces domaines étant menés dans des pays anglo-saxons. L'économiste analyse ainsi le degré de corrélation éventuelle entre, par exemple, la proportion de femmes employées par une entreprise, le taux de féminisation des instances de direction de l'entreprise, et l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs de performance économique comme la progression du cours de l'action en bourse. *Facts and figures*.

Pour illustrer cette bonne pratique, nous avons demandé à Michel Ferrary de rédiger une synthèse de ses recherches aux fins du présent Rapport, contribution que nous nous reproduisons ci-dessous.

⁴⁷ Cité dans *Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi*, Avivah Wittenberg-Cox, Eyrolles, 2011.

Contribution du Professeur Michel Ferrary – Université de Genève :

Nous nous sommes proposés de reprendre l'argument de Kanter ⁴⁸, professeur à Harvard et pionnière des études sur le genre, selon lequel une taille critique est nécessaire pour qu'une minorité influence réellement le fonctionnement d'une organisation et donc, in fine, ses performances. Nous avons donc examiné en quoi la féminisation des grandes entreprises et de leur encadrement peut influencer leurs performances économiques et financières.

Pour cela, nous avons utilisé un échantillon de quarante-deux grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris (dont une grande partie compose le CAC40) sur la période de croissance économique et boursière 2002-2006. Cinq critères de performance sont utilisés : la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité de l'entreprise (mesurée par le ratio Résultat Opérationnel/Chiffre d'affaires), la productivité des salariés (mesurée par le ratio Résultat Opérationnel/nombre de salariés), la création d'emplois et l'évolution du cours de bourse.

Notre échantillon se caractérise par une grande dispersion des deux variables de féminisation. En moyenne l'encadrement est féminisé à hauteur de 29,59% avec un minimum de 8% (EADS) et un maximum de 57% (LVMH et Hermès). En moyenne, les entreprises de notre échantillon sont féminisées à hauteur de 37,85% avec un minimum de 13% (Vinci) et un maximum de 72% (LVMH). Il y a une corrélation importante entre le pourcentage de femmes et le pourcentage de femmes cadres (le coefficient de corrélation est de 0.8409 et il est significatif à 0.01). Cela signifie que plus une entreprise est féminisée et plus la part des femmes au sein de son encadrement est importante. Cependant, quelques exceptions sont à noter. Ainsi, la banque Dexia emploie 48,5% de femmes mais son encadrement n'est féminisé qu'à hauteur de 18,41%. Inversement, une entreprise comme Danone n'emploie que 23% de femmes mais son encadrement est féminisé à 39%. Si l'on prend le pourcentage de 35% évoqué par Kanter comme seuil critique pour constituer un groupe social significatif, 14 entreprises de notre échantillon ont plus de 35% de femmes dans leur encadrement (28 moins de 35%) et 21 ont plus de 35% de femmes dans l'ensemble de leurs salariés (21 moins de 35%).

Sur la période 2002-2006, les 14 entreprises qui ont plus de 35% de femmes dans leur encadrement, ont connu en moyenne une croissance de 23,54% de leur chiffre d'affaires. Les 28 entreprises qui ont moins de 35% de femmes dans leur encadrement ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires limitée à 14,61%. La différence de performance entre les deux groupes est de 61,12%. En ce qui concerne la rentabilité (somme des résultats opérationnels sur 5 ans/somme du chiffre d'affaires sur 5 ans), on peut noter que les 14 entreprises à l'encadrement féminisé ont connu en moyenne une rentabilité de 19,55% et les 28 autres n'ont eu en moyenne qu'une rentabilité de 9,97%. La différence de performance entre les deux groupes est de 96,09%. En matière de productivité du travail (moyenne sur cinq ans de la productivité annuelle des salariés), les 14 entreprises à l'encadrement féminisé ont eu une productivité du travail supérieure de 33,88% à celle des 28 entreprises dont l'encadrement est féminisé à moins de 35%. En matière de création d'emplois, les 14 entreprises à l'encadrement féminisé ont connu en moyenne une augmentation de 18,88% de leur nombre d'emplois et les 28 autres n'ont connu qu'une augmentation de 7,36% de leur nombre d'emplois, soit une différence de 156,52%. En revanche, en ce qui concerne l'évolution du cours de bourse, les 14 entreprises à

⁴⁸ Kanter Rosabeth (1977), "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women", *The American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, pp. 965-990

l'encadrement féminisé, n'ont connu qu'une hausse de 42,10% de la valeur de leurs actions, contre 64,28% pour les 28 autres ; soit une différence de performance de -34,51% (Table 1).

Part des femmes dans l'encadrement (Table 1)

2002 - 2006	Entreprises	Croissance	Rentabilité	Productivité	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	28	14.61%	9.97%	30070	7.36%	64.28%
Plus de 35% des effectifs	14	23.54%	19.55%	40257	18.88%	42.10%
Différence		61.12%	96.09%	33.88%	156.52%	-34.51%

Sur la période 2002-2006, les 21 entreprises qui ont plus de 35% de femmes dans leurs effectifs, ont connu en moyenne une croissance de 18,67% de leur chiffre d'affaires. Les 21 entreprises qui ont moins de 35% de femmes dans leurs effectifs ont connu une hausse de leur chiffre d'affaires limité à 14,53% ; soit une différence de performance de 28,49%. En ce qui concerne la rentabilité, on peut noter que les 21 entreprises les plus féminisées ont connu en moyenne une rentabilité de 18% et les 21 autres n'ont eu en moyenne qu'une rentabilité de 8,33% ; soit une différence de 116,09%. En ce qui concerne la productivité, les 21 entreprises féminisées à plus de 35% ont eu une productivité supérieure de 48,61% aux autres. En matière de création d'emplois, les 21 entreprises les plus féminisées ont connu en moyenne une augmentation de 12,76% de leur nombre d'emplois et les 21 autres n'ont connu qu'une augmentation de 7,38% de leur nombre d'emplois ; soit une différence de 72,9%. En revanche, en ce qui concerne l'évolution du cours de bourse, les 21 entreprises les plus féminisées, n'ont connu qu'une hausse de 30,72% de la valeur de leurs actions, contre 83,05% les 21 autres (Table 2).

Part des femmes dans l'effectif total (Table 2)

2002 - 2006	Entreprises	Croissance	Rentabilité	Productivité	Emplois	Bourse
Moins de 35% des effectifs	21	14.53%	8.33%	26922	7.38%	83.05%
Plus de 35% des effectifs	21	18.67%	18.00%	40010	12.76%	30.72%
Différence		28.49%	116.09%	48.61%	72.90%	-63.01%

Il est de rigueur en matière de statistiques de rappeler que corrélation ne vaut pas causalité. Il convient notamment de contrôler les résultats par le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou d'autres variables adéquates. L'échantillon utilisé dans cette recherche ne permet pas l'utilisation de méthodes de régression statistique qui rendrait plus robustes les conclusions précédentes. Cependant, certains éléments intrasectoriels renforcent l'hypothèse selon laquelle la mixité influence positivement les performances des entreprises. Ainsi, Renault dont l'encadrement est plus féminisé que Peugeot (23% contre 18,58%) a connu de meilleures performances économiques (+11% de croissance contre +4% ; productivité des salariés de 295365 euros contre 271335 euros). Le même constat s'applique dans la comparaison entre BNPParibas et la Société Générale (féminisation de l'encadrement de 41,4% contre 38%), ainsi qu'à celle entre Casino et Carrefour (35,05% de femmes cadres contre 32,5%) ou entre M6 et TF1 (53% de femmes cadres contre 44,9%).

Le délicat travail d'interprétation des résultats liant la proportion de femmes et les performances de l'entreprise :

Les données semblent valider l'hypothèse de Kanter selon laquelle lorsqu'un groupe social, en l'occurrence les femmes, atteint une taille critique alors cela a un impact réel sur la nature des interactions sociales au sein de l'organisation et, à terme, sur les performances

de l'entreprise. L'interprétation de ces chiffres reste délicate. Une explication possible est que lorsqu'un groupe social est trop minoritaire dans une organisation alors son implication est plus faible et sa contribution à la performance de l'entreprise est de fait réduite. Tsui et al.⁴⁹ avancent explicitement cette hypothèse en affirmant que les individus appartenant à des groupes très minoritaires (en l'occurrence dans leur étude, le sexe et l'ethnie) tendent à être moins motivés, plus souvent absents et démissionnant plus fréquemment. Cet argument peut s'appliquer aux femmes lorsqu'elles constituent un groupe très minoritaire dans une organisation et qu'elles sont marginalisées et sans perspective de carrière dans une culture à dominante masculine. Dans ce cas, les femmes constituent des acteurs en retrait dans l'organisation qui interagissent pas ou peu avec les groupes sociaux majoritaires. De ce fait, elles n'influencent pas ou peu la dynamique de l'organisation. En revanche, pour reprendre l'argument de Kanter, on peut faire l'hypothèse que dès qu'un groupe atteint une taille critique alors son comportement change car il n'est plus marginalisé et peut faire prévaloir ses valeurs dans l'organisation. Lorsque les femmes constituent un groupe conséquent, elles prennent conscience qu'elles peuvent peser sur les choix de l'organisation, qu'elles peuvent avoir des stratégies d'acteurs au sein de l'entreprise et que leurs efforts peuvent être récompensés. Cette analyse peut expliquer pourquoi lorsque les femmes constituent un groupe très minoritaire elles n'aient pas ou peu d'impact sur les performances des entreprises mais qu'en revanche, lorsqu'une taille critique est atteinte, leur influence se fasse sentir sur le fonctionnement de l'entreprise et donc sur ses performances.

Les chiffres plus difficiles à interpréter concernent les performances boursières des entreprises féminisées. En période de croissance, les marchés financiers semblent avoir un biais discriminant contre les entreprises féminisées puisque malgré des performances économiques supérieures en matière de croissance, de rentabilité, de productivité du travail et de création d'emplois, la valeur des actions des entreprises féminisées progresse beaucoup moins que celles des entreprises masculinisées. Ce résultat est d'autant plus paradoxal qu'une précédente étude⁵⁰ avait montré que durant la crise boursière de 2008, les entreprises dont la population et l'encadrement étaient les plus féminisées avaient le mieux résisté au krach financier. Deux explications peuvent être avancées. L'une est qu'en période de croissance, dans leur exubérance irrationnelle, les marchés financiers feraient preuve de sexisme. Au même titre qu'il y a des irrationalités psychologiques sur les marchés comme l'on montré les théoriciens de la finance comportementale, il est imaginable qu'il y ait des irrationalités sociologiques sur les marchés qui conduisent à des valorisations injustifiées des entreprises.

Une seconde explication est que la propension des hommes à prendre plus de risques⁵¹ contribue à créer une culture d'entreprise favorable aux comportements audacieux dans les organisations masculinisées et se traduit par des discours d'entreprise plus optimistes sur les perspectives de croissance et de profits. En revanche, dans les entreprises féminisées, une forte présence féminine tend à créer une contre-culture d'aversion aux risques et à des

⁴⁹ Tsui Anne, Egan Terri et O'Reilly Charles (1992), « Being Different : Relational Demography and Organizational Attachment », *Administrative Science Quarterly*, 37(4), pp. 549-579

⁵⁰ Ferrary Michel (2009), "Les Femmes: un remède à la crise boursière?", *Ressources Humaines & Management*.

⁵¹ Byrnes James, Miller David et Schafer William (1999), "Gender Differences in Risk Taking: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, LXXV, pp. 367-383

prévisions plus pondérées. Dans les périodes de croissance, les marchés financiers prêteraient plus d'attention aux performances prévisionnelles qu'aux performances réalisées. Ce qui expliquerait le décalage entre les performances boursières des deux catégories d'entreprises en faveur de celles employant principalement des hommes. En revanche, en période de crise, face à l'incertitude que représente l'avenir, les marchés financiers prêtent une attention plus grande aux performances réalisées. Ceci les conduit à investir dans des entreprises plus rentables et pour lesquelles les fondamentaux sont plus stables. Or ces entreprises se trouvent être les plus féminisées.

Et les PME ?

Sensibiliser les dirigeants de PME, leur donner à voir que les PME peuvent surperformer lorsqu'elles sont dirigées par des femmes, se fait en général sous l'impulsion d'acteurs internes à ces entreprises de taille moyenne et petite. Pour les PME, la prise de conscience vient davantage d'associations professionnelles qui organisent des séances de réflexion et d'ouverture sur ces sujets, à l'instar de la CGPME qui a invité l'auteur le 12 janvier 2012, afin de débattre des sujets d'égalité professionnelle, de parentalité en entreprise et de performance économique.

Dans le palmarès des 100 entreprises indépendantes les plus performantes publiées par le magazine L'Entreprise en septembre 2011, les trois premières étaient dirigées par des femmes : la marque de lingerie vendue à domicile Charlott' avec sa créatrice Véronique Garnodier; 1000mercis et sa présidente Yseulys Costes et Leguide.com dirigé par Corinne Lejbowicz.

De même, selon l'index Women Equity for Growth 2011, parrainé par BNP Paribas Wealth Management, les entreprises PME de croissance dirigées par les femmes sont très performantes... parfois plus que celles dirigées par les hommes.

Les données suivantes sont issues du site www.women-equity.org qui publie le Palmarès Women Equity⁵² :

Les 50 entreprises du Palmarès Women Equity 2011 (NDLR : la liste de ces 50 entreprises, ainsi que leur performance économique et le nom de leur dirigeante est disponible sur le site internet du palmarès) présentent une croissance moyenne de plus de 30%, pour un chiffre d'affaires moyen de 20 millions d'euros et une rentabilité opérationnelle de 16%. Ce Palmarès est issu de l'Index Women Equity 2011 rassemblant les données financières de plus de 25 000 entreprises françaises (des sociétés réalisant un chiffre d'affaires

⁵² Cf. http://www.women-equity.org/ce-que-nous-proposons/entrepreneuriat-feminin/article/resultats-et-enseignements-du-palmares-women-equity-2011_391

supérieur à 4 millions d'euros en 2010, qui comptent entre 20 et 250 salariés et ont déposé auprès du Greffe un minimum de trois années de comptes depuis 2006). Ont ensuite été retenues les entreprises dont les instances de direction sont féminisées (DG, PDG, gérantes), soit plus de 2 900 entreprises.

Le *Palmarès Women Equity 2011* rassemble 50 entreprises de l'index présentant la meilleure performance économique calculée sur la moyenne des cinq indicateurs suivants :

- la croissance du CA en 2010
- la croissance moyenne du CA sur la période 2007 – 2010
- la croissance en valeur du CA en 2010
- la rentabilité en 2010, calculée par le ratio EBE/CA
- la croissance moyenne de l'EBE sur la période 2007 – 2010.

Les sociétés du *Palmarès Women Equity 2011* présentent en 2010 un chiffre d'affaires compris entre 4 M€ et 100 M€ dont la moyenne est de 20 M€. Avec un chiffre d'affaires cumulé en 2010 de près d'un milliard d'euros, les 50 entreprises du classement ont enregistré une croissance moyenne de 33% sur l'exercice 2010.

La rentabilité des 50 entreprises women-led les plus performantes connaît la même tendance, avec un EBE en croissance de 29,4% par an en moyenne sur les trois dernières années, et qui s'établit à 16,1% du chiffre d'affaires sur l'exercice 2010.

Pour les 25 164 entreprises ayant déposé leur chiffre d'affaires aux greffes de tribunaux en mars 2011 dont 22 252 sont dirigées par des hommes et 2 912 par des femmes (11,6% de l'ensemble), les résultats sont les suivants :

- 66% de ces entreprises (versus 57% pour les entreprises dirigées par des hommes) sont strictement croissantes sur leur dernier exercice (2010) et 61% sur les 3 dernières années (vs. 58%)
- 43% de ces entreprises disposent d'un EBITDA (rentabilité) strictement croissant sur les 3 dernières années (vs. 40%).

Ce classement est une bonne opportunité de rappeler quelques chiffres édifiants :

- si 40% des cadres sont des femmes, seulement 12% des femmes cadres sont cadres dirigeantes.
- sur 40 000 entreprises renseignées sur 3 ans (publication des informations financières), seulement 5 000 sont dirigées par des femmes (12,5%).
- alors qu'on compte 12 à 17% de PME en moyenne en France, dans les portefeuilles de private equity figurent seulement quelques % pour les PME dirigées par des femmes... En d'autres termes comme l'indique Grégoire Revenu membre de l'équipe de Women Equity à l'origine de cet Index "alors que les femmes lèvent 35% de capitaux en moins par rapport à leurs homologues masculins, elles génèrent 12% de croissance en plus". Conclusion : quand on mesure l'impact que les financements ont sur le développement d'une société, on ne peut que saluer la surperformance de ces executives women, patronnes des PME de croissance.

La fausse bonne idée des valeurs bleues et des valeurs roses

Dans la mouvance de certaines études issues de cabinet de conseil ou d'associations féministes, certaines entreprises mettent en avant le concept de « valeurs féminines »,

censément sources de relations interpersonnelles harmonieuses, d'écoute et de transparence. A une époque où l'on mise sur la qualité des relations humaines, sur le travail en équipe et sur l'intelligence collective, ces « valeurs féminines » seraient donc à l'origine d'un surcroît de performance pour les équipes mixtes en comparaison des équipes peu féminisées.

Certaines études s'inscrivent dans ce *mainstream* conceptuel en mettant en exergue les bénéfices pour les entreprises d'un « leadership au féminin », soi-disant plus empathique et participatif que le « leadership au masculin ».

Là où le bât blesse, c'est que les valeurs prétendument féminines que ces thèses définissent correspondent aux valeurs montantes de la société d'aujourd'hui, voire à des valeurs déjà dominantes. Harmonie, écoute, empathie, souplesse, attention portée à l'autre, sens du long terme, etc. En qualifiant ces valeurs de féminines, on attribue aux hommes des valeurs dépassées : compétition, combativité, inflexibilité, autoritarisme, focalisation sur le court terme, etc. Dès lors, les entreprises qui adoptent un tel discours jettent au visage de leurs salariés masculins qu'ils sont dépassés. Pour être un homme moderne, il faudrait adopter des « comportements féminins ». En profondeur ou pour la façade sociale. Le politiquement correct n'est pas loin. La culpabilité non plus.

En outre, cette approche peut être démentie par la réalité et fait peser une obligation de conformité sur les épaules des femmes. Vous voyez Madame Untel, qui est l'une des rares dirigeantes de l'entreprise, entend-on ainsi fréquemment, elle se comporte comme un homme. C'est vrai, lui rétorque-t-on, mais c'est parce qu'être une femme est impossible dans un monde d'hommes comme le monde professionnel ; Madame Untel a donc été obligée d'adopter peu à peu les mêmes comportements que ses collègues masculins, sinon elle se serait faite « dévorer ». S'ensuit alors le sempiternel débat, sur les petites filles et les petits garçons dans la cours de l'école maternelle, les unes plus calmes et sages, et les autres plus bruyants et agressifs. Certains protagonistes invoqueront la culture, et, dans cette lignée, d'autres essaieront de défendre l'idée selon laquelle le masculin et le féminin se retrouvent dans chaque être humain. Idée que les tenants de la biologie auront beau jeu de nuancer pacifiquement ou de combattre rageusement. Mais, *in fine*, tout le monde sortira frustré de cette discussion. Est-ce au fond le plus important pour faire progresser la cause des femmes dans la vie professionnelle ?

Notre conviction est que l'école des valeurs féminines recèle le risque de renforcer le caractère culpabilisant, voire répulsif, du combat pro-égalité pour les hommes, au-lieu d'en développer le caractère d'acceptabilité, sinon d'attractivité. Par leur sur-valorisation d'un

« être au monde féminin » et l'accapuration par les femmes des valeurs montantes de la société, ils peuvent entraîner un malaise chez les hommes. Malaise qui conduit à de l'agressivité (version dure de la passivité) ou à une acceptation de façade, extrêmement fragile et versatile.

Notre conviction est aussi que l'école des valeurs enracine les stéréotypes de genre : il y aurait des valeurs bleues et des valeurs roses, les valeurs masculines et les valeurs féminines. Bref, des comportements irrémédiablement opposés.

Dès lors, ce que nous appelons l'école des valeurs féminines ne nous paraît pas prendre les choses de façon suffisamment objective et impartiale pour convaincre durablement un auditoire masculin.

C'est pourtant sur cette capacité qu'auront les femmes et les hommes à faire cause commune que repose tout l'avenir de la place des femmes dans l'entreprise.

La croissance humainement durable

En aidant ses salariés-parents, hommes et femmes, l'entreprise investit dans l'humain à tous les sens du terme, car elle fait aussi œuvre de développement durable en permettant aux parents d'éduquer les générations futures.

Ce qu'il faut dire aux dirigeants qui trouveraient ce discours utopique, qui plus est en période de crise, c'est qu'en investissant dans l'humain, une entreprise peut instaurer un véritable cercle vertueux entre bien être de ses salariés et performance économique. L'entreprise peut trouver là une formidable arme anti-crise.

Décrivons ce cercle vertueux. Imaginons tout d'abord que l'entreprise « investit » dans les femmes et les hommes qui la composent : elle leur offre de bonnes conditions de travail, elle les forme, elle valorise leurs idées, elle reconnaît financièrement leur contribution. Cela engendre, chez les salariés concernés, des effets positifs : motivation, développement des compétences, bonne ambiance de travail, capacité d'innovation, autonomie. Dès lors, l'entreprise dispose de certains atouts qui fondent la réussite économique à l'aube du vingt et unième siècle : créativité, qualité de la relation clients, efficacité collective. En outre, elle se pose comme une entreprise où l'on peut se développer et s'épanouir : elle devient plus attractive et fidélise les meilleurs talents avec plus de facilité que ses concurrentes.

En investissant ainsi dans l'humain, l'entreprise se donne les chances d'obtenir des résultats économiques à la hauteur de ses ambitions. Son succès sera bien sûr lié à un

ensemble d'éléments, parmi lesquels l'investissement dans l'humain est nécessaire mais pas suffisant. Mieux vaut par exemple que le marché sur lequel évolue l'entreprise soit porteur ⁵³.

Lorsque la performance économique est au rendez-vous, l'entreprise dispose des moyens financiers nécessaires pour investir dans l'humain, c'est-à-dire dans la formation, l'organisation et les conditions de travail. Ce qui entraîne en retour motivation, expertise, créativité. La boucle est bouclée, ou plus exactement le cercle vertueux est bouclé. C'est la raison pour laquelle nous parlons de cercle vertueux associant bien être des salariés et performance durable.

L'Institut américain Gallup évalue chaque année l'impact sur la croissance économique d'une mauvaise prise en compte des enjeux humains. En 2009, il chiffre à 350 milliards de dollars par an aux Etats-Unis la perte nette pour l'économie américaine du faible niveau d'engagement de certains salariés, dû à des politiques RH et managériales peu adaptées.

L'Institut Gallup a également comparé la création de valeur actionnariale enregistrée par 125 grandes entreprises américaines en 2009 et ses conclusions sont sans appel : les organisations où existe un fort taux d'engagement connaissent une croissance des revenus par action deux fois et demi plus importante que celle des entreprises présentant un bas niveau d'engagement dans le même secteur d'activité.

Dès lors, on pense au fameux double projet économique et social de Danone, forgé par Antoine Riboud dès son discours de Marseille prononcé en 1972, appelant le patronat à investir dans le capital humain : « La croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être parfait » ⁵⁴. Antoine Riboud prônait la nécessité de travailler « avec et par les hommes », formule devenue célèbre au sein des équipes RH de Danone.

A l'inverse, que se passe-t-il lorsque les entreprises n'investissent pas dans les femmes et les hommes, qu'elles n'ont que faire des questions de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle. Elles se concentrent sur les résultats économiques et négligent en général également les conditions de travail, le management, la formation, les rémunérations, la qualité du travail... Ces entreprises, en retour, récoltent de la part des collaborateurs démotivation, agressivité, inaptitude à la créativité. Faible efficacité collective,

⁵³ Certes, mais des équipes motivées peuvent sortir de l'ornière une entreprise en déclin et la repositionner en quelques mois sur des marchés plus porteurs. Pensons à Apple passé de la fabrication d'ordinateurs à l'iPhone.

⁵⁴ Discours intégré par Pierre Labasse dans *Antoine Riboud, un patron dans la cité*, Editions du Cherche-Midi, 2007.

désengagement individuel y compris des cadres dirigeants eux-mêmes, absence d'innovation, peur du changement, mauvais service client en sont les conséquences. Avec en bout de chaîne une mauvaise performance économique de l'entreprise. Situation qui l'amène à exiger de ses salariés encore plus d'efforts et des objectifs toujours plus inatteignables compte tenu du contexte délétère dans lequel elle s'est enfoncée. Le stress, la fatigue, le fatalisme s'installent peu à peu dans les équipes. C'est le cercle vicieux du non investissement dans l'humain et de la faible performance économique.

En situation de crise, ce cercle vicieux s'accroît : les efforts paraissent inutiles, les exigences se durcissent encore. Les plus talentueux, les plus courageux, ceux pour qui le marché du travail est porteur, s'en vont. Les autres attendent le énième repreneur. En rêvant d'un sauveur providentiel. Pour peu que le secteur d'activité soit en perte de vitesse et tous les ingrédients de la catastrophe sont réunis. Mais tant que la direction de l'entreprise n'aura pas restauré la primauté de l'humain, rien de bon ne sortira. Sans engagement, sans solidarité, sans créativité, sans respect des autres, à commencer par le client, le naufrage est inexorable. Réinjectez de l'attention envers les femmes et les hommes, et la lumière réapparaîtra, dans certaines conditions bien sûr, au bout du tunnel. Pour paraphraser André Malraux, la croissance sera humaine ou ne sera pas. Et en corollaire, elle sera mixte ou ne sera pas.

2^{ème} Partie - 12 hommes qui font bouger les lignes

Introduction de la 2^{ème} Partie

Les témoignages qui sont présentés ci-après mettent en lumière 12 hommes qui, par leurs choix de vie, impulsent une nouvelle façon de vivre et de réussir au masculin.

Ce sont des hommes à l'image des millions de salariés français, de tous statuts et de tous types d'entreprises et d'organisations. Ils sont donc représentatifs de la gent masculine en France. On ne peut leur objecter des atouts spécifiques qui leur permettraient, à eux et pas aux autres hommes – objection qui a été faite à l'encontre de portraits de patrons prétendument plus aisés pour se faire aider sur les plans professionnels et familiaux -, de vivre leur vie professionnelle de la façon, encore originale, qu'ils ont choisie. Bref, leur exemple pourrait inspirer tous les hommes dans notre pays.

Ces hommes montrent que les changements culturels, organisationnels et managériaux présentés dans la 1^{ère} Partie sont possibles. Ils incarnent ces nouveaux « héros » des temps modernes qui savent concilier leur engagement professionnel, d'ailleurs reconnu par leurs employeurs puisque ces 12 hommes nous ont été recommandés par ces derniers, et leurs responsabilités de pères.

Certains ont pris un quatre cinquièmes pour s'occuper de leurs enfants le mercredi, d'autres télétravaillent depuis leur domicile quelques jours par mois, d'autres encore ont souhaité bénéficier d'un congé parental d'éducation de plusieurs mois pour prendre en charge leur nouveau-né. Tous ont en commun, à travers ces choix de vie de vouloir s'occuper de leurs enfants et aider leur compagne à profiter d'une vie professionnelle aussi sereine et réussie que possible.

Ces nouveaux hommes sont des créatifs culturels, des défricheurs. Si l'on reprend l'argument de Kanter sur lequel s'articule les analyses présentées plus haut par le professeur Michel Ferrary, lorsque la proportion d'un groupe d'individus dans une organisation dépasse le seuil de 35%, leur influence sur les orientations de cette dernière est telle que ce groupe devient rapidement majoritaire, ou tout du moins prend le leadership au sein de ladite organisation. Sommes-nous loin de ce seuil des 35% quand nous envisageons la montée en puissance de ces nouveaux hommes au sein de l'ensemble de la population masculine française ? C'est bien possible au regard des mutations accélérées de certaines entreprises que nous avons rencontrées. L'avenir nous le dira. Mais nous pouvons influencer la marche des choses.

Que les 12 hommes qui répondent, sans fard ni langue de bois, à nos questions ci-après, soient en tous cas remerciés pour leur disponibilité, leur franchise et surtout leur exemplarité.

Listes des personnes interrogées

1. Bertrand Muller, Areva (29 500 collaborateurs en France), **en temps partiel annualisé**, 31 ans, coordonne une dizaine de personnes sans responsabilités hiérarchiques directes
2. Christophe Marzorati, PPR (19 757 collaborateurs en France), **a aménagé ses horaires de travail le matin et/ou le soir**, 30 ans, cadre
3. Florent Dufranne, Caisse d'Allocations Familiales de Lille (411 collaborateurs en France), **a demandé à aménager ses horaires à compter de janvier 2012**, 46 ans, non cadre
4. François Marie-Lanoë, Ernst & Young (4 500 collaborateurs en France), **a pris un congé parental de 2 mois**, 28 ans, cadre
5. Frédéric Lecompte, Weave (210 collaborateurs en France), **a aménagé ses horaires de travail et travaille à distance**, 46 ans, cadre et manager d'une dizaine de consultants
6. Guillaume Penon, Conseil Général du Finistère (3 000 collaborateurs en France) **en télétravail** (2 jours par mois), 36 ans, cadre et manager d'environ 500 personnes
7. Laurent Charon, SFR (10 000 collaborateurs en France), **en télétravail (forfait de 12 jours sur 6 mois)**, 38 ans, cadre et manager
8. Laurent Wernet, Capgemini (20 000 collaborateurs en France), **en 4/5^{ème} le mercredi**, 37 ans, cadre
9. Marc Deletang, Bouygues Bâtiment Ile-de-France (5 800 collaborateurs en France), **a aménagé ses horaires de travail le matin**, 37 ans, cadre et manager d'une centaine de personnes au sein de l'unité opérationnelle Habitat Social
10. Pascal Girard, France Télécom Orange (102 000 collaborateurs en France), **en congé parental à temps partiel**, 50 ans, non cadre
11. Stéphane Laforge, Renault, (55 000 collaborateurs en France) **en temps partiel à 60% puis 80% et désormais à temps plein en télétravail 3 jours par semaine**, 42 ans, ETAM
12. Stéphane Longrais, ADMR, (Aide à Domicile en Milieu Rural et Urbain : association du service à domicile. 104 500 collaborateurs en France), **a demandé un congé parental d'1 an (à venir)**, 41 ans, non cadre

Témoignage de Bertrand Muller (Areva)

Responsable technique aux Etudes chez Areva depuis 8 ans (cadre, coordonne une dizaine de personnes), en temps partiel annualisé, actuellement basé à Lyon

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur

Marié, 31 ans, 3 enfants (1an, 3 ans, 5 ans)

Epouse exerçant la profession d'ingénieur dans le conseil

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Avec mon épouse, nous essayons de nous partager les différentes tâches, aussi naturellement que possible en fonction de ce que chacun préfère faire. Par exemple, au niveau domestique, je fais plutôt les courses et la cuisine ; ma femme s'occupe du ménage et de l'entretien de l'appartement. En ce qui concerne les activités des enfants, ma femme fait plus des activités calmes (activités manuelles, lecture, coloriage, etc.) et je fais des activités sportives ou en extérieur (ski, tennis, skate parc, etc.).

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** : 50-50. Les deux grands vont à l'école et le dernier à la crèche. Nous avons une nounou qui va les chercher la semaine et s'en occupe jusqu'à 19h. Elle leur donne le bain.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** Environ 60 pour moi - 40 pour ma femme. Lorsque je m'occupe d'eux, je fais des activités qui nécessitent de m'en occuper totalement, sans faire autre chose en même temps.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** 50-50, en fonction des contraintes professionnelles de chacun.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** Ma femme à 60-70%.
- **Les devoirs ?** A leur âge, il n'y a pas de devoirs.
- **Les courses, le ménage ?** 50-50.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Je me suis toujours dit que je m'en occuperai de manière équitable.

Est-ce le modèle familial que vous avez eu ?

Non, pas vraiment.

A chaque congé maternité, nous étions contents que cela se finisse car il y avait un déséquilibre qui s'installait. Ma femme étant à la maison, je n'avais pas de contraintes le soir et il y a eu une dérive des horaires, je rentrais de plus en plus tard, ce qui m'a occasionné une sensation de manque et l'impression de rater des choses.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Dans le premier poste que j'occupais chez Areva, je dépendais du site de Lyon et j'étais envoyé dans les centrales nucléaires en France, j'étais donc en déplacement toute la semaine. Je ne concevais pas de continuer comme cela avec une famille. J'ai réintégré l'établissement de Lyon et rapidement nous avons eu un enfant. Je n'ai donc pas travaillé très longtemps de manière sédentaire sans enfants, mais je n'ai pas identifié de grosse évolution dans mes horaires de travail avec ou sans enfant. J'arrive entre 8h et 9h, je pars entre 18h et 19h.

Pouvez-vous décrire précisément la solution retenue dans la sphère professionnelle ? Pourquoi celle-là ?

La crèche est fermée cinq semaines par an ce qui est compatible avec les congés payés. En revanche, avec l'école, il y a beaucoup plus de fermeture. Au départ, nous mettions l'aîné à la crèche mais depuis l'année dernière nous avons connu la problématique de la garde pendant les vacances scolaires. Areva venait de proposer un temps partiel sur les vacances scolaires et je l'ai pris.

Ce choix a donc été initié par une problématique de garde pendant les vacances. Il n'y a pas forcément de places en centres aérés et les grands parents ne sont pas à la retraite.

Je suis au forfait jour annuel (212 jours). J'ai globalement 20 jours de congés en plus et l'obligation de poser une semaine pendant chaque période de vacances scolaires. Nous définissons les jours en début d'année (je fais une proposition à mon responsable hiérarchique) et nous le formalisons par avenant au contrat de travail. S'ils sont modifiés, il faut changer l'avenant.

Cela résout-il entièrement votre problème de garde ?

Il reste le mois de juillet mais nous avons opté pour le centre aéré et, bientôt, les grands-parents seront à la retraite.

Ce temps partiel a modifié le temps passé avec mes enfants. Je passe aujourd'hui plus de temps avec eux que ma femme qui a moins de congés que moi. Elle a travaillé une année à 80% pour des raisons de garde mais est maintenant à temps plein.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

J'ai découvert la possibilité de travailler à temps partiel à travers la communication interne de l'établissement dans lequel je travaille. Cette possibilité est spécifique à Lyon et a été mise en place il y a 3 ans. J'avais beaucoup échangé avec un collègue qui avait opté pour

cette forme de temps partiel et lorsque nous avons eu nos premiers soucis de garde, durant les périodes de congés scolaires, je me suis dit que cela permettrait de résoudre une partie de la problématique.

A qui en avez-vous parlé en premier ?

J'en ai parlé d'abord avec ma femme puis avec mon responsable hiérarchique qui a bien accueilli la chose.

De plus en plus de personnes prennent ce temps partiel, notamment chez les hommes, et pas forcément des gens qui ont des enfants. Cela a donc tendance à se banaliser.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui. A Noël par exemple, j'ai pris une semaine en temps partiel. J'ai eu l'aîné avec moi trois jours, j'ai pris le deuxième le quatrième jour avec nous et le dernier le cinquième jour où j'avais donc mes trois enfants avec moi. J'ai pu emmener le grand au ski lorsque nous étions tous les deux.

Grâce à ce type d'organisation, la frustration est moindre vis-à-vis des plus grands avec qui l'on peut organiser certaines activités difficiles à mener avec les plus petits.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Non pas spécialement, je m'épanouis indépendamment de ce temps partiel.

Auriez-vous choisi ce temps partiel si vous n'aviez pas vos contraintes de garde ?

Au-delà des problèmes de garde, c'est peut-être quelque chose que j'envisagerais pour faire des activités avec les enfants le mercredi. Aujourd'hui, on se rend compte que si on ne veut pas s'occuper tout le week-end des activités des enfants, il faut en faire un peu durant la semaine. Or, le soir, c'est trop compliqué et fatigant pour les enfants. Le mercredi apparaît donc comme un moment privilégié et prendre un 80% le mercredi est sans doute une option intéressante à ce titre.

Le temps partiel auquel j'ai recours, de façon annualisée, permet d'avoir plus de congés. Cela me permet d'être avec mes enfants davantage mais aussi de prendre des congés que je n'aurais pas pris autrement. Par exemple, j'ai pris des congés uniquement avec ma femme pendant une semaine. Les grands-parents ont gardé les enfants. Avec moins de congés, je ne sais pas si je me le serais autorisé.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Pendant un temps, je me suis demandé si cela était compatible avec la charge de travail qui est variable en fonction des phases du projet sur lequel je suis engagé.

Lors de l'entretien de mi-année avec ma responsable hiérarchique de l'époque, elle m'a indiqué que si je souhaitais garder le 90%, nous trouverions les solutions, par exemple en intégrant une personne en plus sur le projet.

Cette attitude était-elle liée à cette manager ou est-elle répandue chez Areva ?

Je pencherais plutôt pour la première réponse : c'était le fait de ma manager. Je ne pense pas qu'on lui ait demandé d'agir comme cela. Plus globalement, j'ai eu trois responsables hiérarchiques aux profils différents et cela n'a posé de problème à aucun d'entre eux. Une évolution vers un poste à responsabilités m'a été proposée alors que j'étais en temps partiel.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Je vois mes enfants davantage et je partage avec eux des moments que je n'aurais pas eus autrement. Par ailleurs, je suis dans une configuration spécifique en étant seul avec eux. Je peux également faire beaucoup de choses différentes sans avoir à mener des arbitrages.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Je suis plus souvent en congés, pour des périodes un peu plus longues, mais cela ne pose pas de soucis pour le projet, car nous sommes deux à la tête de ce projet et c'est mon alter ego qui prend la main pendant mes absences. Néanmoins, les départs et retours de congés sont parfois des périodes difficiles.

Votre binôme est-il à temps plein ?

Oui, et globalement cela se passe bien. C'est un collègue proche et nous sommes habitués à travailler ensemble. Cette organisation ne nous pose pas de soucis.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Cela permet d'avoir des gens plus épanouis personnellement, et donc plus efficaces.

Pour vous, cela peut-il jouer sur la fidélité des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise ?

Clairement, je suis totalement conscient des avantages qu'on a dans un grand groupe et particulièrement chez Areva.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

C'est difficile à dire. Si je ne prenais pas ce 90%, les enfants seraient plus souvent au centre aéré et je ne sais pas ce que cela aurait comme conséquence. Si cela ne leur plaisait pas, nous verrions notre travail comme un obstacle nous empêchant de rendre nos enfants heureux.

D'une manière générale, ma femme est contente pour moi et pour les enfants, et cela lui apporte donc une satisfaction indirecte.

Quel impact cela a-t-il eu sur la relation avec vos enfants ?

Cela permet d'avoir le temps de faire des choses avec eux et de ne pas se dire tout le temps « Je n'ai pas le temps de faire ça ». J'ai aussi une famille plus grande que celle de ma femme, et cela me permet d'aller lui rendre visite avec les enfants.

Nous avons vu que cela ne posait pas de problèmes dans votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues), comme cela se passe-t-il avec vos clients ?

Je n'en ai jamais parlé. Ils n'en sont pas conscients, c'est transparent pour eux.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

Mes amis qui ne sont pas chez Areva trouvent ça très bien !

Si ces amis dont vous parlez étaient chez Areva, demanderaient-ils à bénéficier du même temps partiel ?

Je pense que oui. Mes amis ont pour la plupart des enfants et ils se plaignent de ne pas pouvoir passer suffisamment de temps avec eux.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

J'ai bénéficié un moment de la crèche d'entreprise. C'est quelque chose de bien quand on habite près de l'entreprise. Naturellement dans une entreprise où il y a beaucoup d'hommes, le fait qu'il y ait une crèche d'entreprise, fait naturellement que c'est le père qui amène les enfants à la crèche. Cela joue sur l'implication du père.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Le temps partiel à 90% est une bonne pratique qui permet de passer du temps avec ses enfants. Par ailleurs, elle permet de répondre à la déficience de certains modes de garde : par exemple, le centre aéré près de chez moi dispose de 80 places pour 200 demandes et notre enfant est inscrit dans un centre aéré loin de chez nous.

La proposition de ce type de temps partiel à 90% pourrait être généralisée, par exemple aux parents d'enfants de moins de dix ans ; un peu dans l'esprit du congé parental (par exemple en temps partiel 80%) pour lequel la loi prévoit qu'une entreprise ne peut s'y opposer jusqu'aux 3 ans de l'enfant. Enfin, si ce temps partiel à 90 % était aidé, plus de personnes pourraient le prendre.

Témoignage de Christophe Marzorati (PPR)

Chef de projets Rémunération et avantages sociaux, depuis 6 ans chez PPR (cadre), a aménagé ses horaires, actuellement basé au siège du groupe à Paris Titulaire d'un Master professionnel en Ingénierie RH à l'Université Paris V, a travaillé précédemment dans une filiale du groupe PPR

Marié, 30 ans, 1 enfant (Emilie - 11 mois)

Epouse exerçant comme cadre dans une entreprise du CAC 40

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Le fait d'être père a été sans doute l'événement le plus marquant de toute ma vie. Passé ce moment unique, il a fallu effectivement s'organiser. Nous essayons de tout faire à 50-50 en fonction de nos emplois du temps. Nous faisons une garde partagée avec une autre famille. Le matin, c'est ma femme ou moi, et pareil pour le soir. Ma femme et moi essayons de passer le plus de temps possible avec notre fille, mais également de partager au maximum les tâches qui en découlent. Ce n'est donc vraiment pas une contrainte.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** A égalité. Durant le congé maternité, ma femme se levait pour le biberon de 4h, tandis que je m'occupais de celui de minuit et de 8h. Pour le bain, c'est également 50-50.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** Ma fille m'associe davantage aux jeux, elle recherche plus ma femme pour des câlins et pour raconter des histoires.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** Il n'y a qu'une seule fois où ma fille est tombée malade et où cela a nécessité de l'amener chez le médecin sans attendre. J'y suis allé mais cela aurait très bien pu être ma femme également. C'est celui qui peut qui se rend disponible. L'avantage d'une nounou à domicile, c'est qu'elle garde l'enfant quand il est un peu malade, ce qui est différent dans une crèche.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** C'est plutôt moi qui prends les rendez-vous, mais nous essayons d'y aller ensemble ma femme et moi. Toutefois, notre pédiatre a un agenda rapidement complet le samedi, il faut donc parfois y aller en semaine. C'est alors ma femme qui y va car elle a plus de RTT que moi et pose une demi-journée pour s'y rendre.
- **Les courses, le ménage ?** Nous faisons nos courses sur Internet et le marché le week-end. Ma femme s'occupe de la cuisine, et moi des diverses machines (lave-linge, lave-vaisselle,...). Pour le reste, nous avons une femme de ménage.
- **Autres ?** Nous avons instauré un rituel. Ma femme endort la petite et c'est plutôt moi qui vais la chercher le matin pour lui donner son premier biberon. C'est ma fille qui a « choisi » cette répartition au fil du temps !

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Ma perception du rôle de père a clairement évolué dans le temps. Avant d'être père, il est impossible de réaliser ce qu'être père signifie véritablement. J'étais juste persuadé que l'arrivée d'un enfant est un énorme changement. Cela demande une attention permanente. On ressent la fatigue, le manque de sommeil. Les rapports avec mon épouse ont évolué, nous sommes passés d'une relation de deux à une vie à trois. Pour mon épouse, il y a également eu les conséquences physiques de l'accouchement... J'ai appris mon rôle de père sur le tas et j'en suis très content. Il faut faire des sacrifices, être conscient que les sorties du week-end sont terminées pour un temps. La vie change du tout au tout. Tout est rythmé, c'est une course permanente. Il faut partir à 18h en prenant une marge de cinq minutes pour anticiper les problèmes de transport et arriver à 18h45 exactement. Mais tout cela est contrebalancé par les bons moments.

Maintenant que ma fille grandit, nous avons (enfin) trouvé ma femme et moi un nouvel équilibre qui nous convient parfaitement. En termes de rôle, il faut commencer à placer les interdits, ce n'est pas toujours évident, mais c'est bien entendu nécessaire. Mais il n'y a pas eu de révolution en termes d'implication et/ou de répartition des tâches.

Comment cela se passait-il dans votre schéma familial ?

Dans la famille où j'ai grandi, c'était plutôt l'ancien modèle, ma mère s'occupait beaucoup plus de moi bébé que mon père. Cette différence s'est bien entendu atténuée avec le temps. En revanche, ma mère est très étonnée quand elle me voit m'occuper de ma fille et effectuer des tâches que mon père n'aurait pas entreprises (donner le bain, changer les couches,...).

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Le premier impact a été la prise du congé de paternité. Comme nous avons un accord d'entreprise dédié qui maintient la rémunération, je n'ai donc pas eu à subir de contrainte financière.

Ensuite, il a fallu s'organiser au quotidien lorsque ma femme a repris son activité professionnelle. Nous avons un accord parentalité au sein du groupe. J'ai eu un entretien en tête à tête avec mon manager pour clarifier les choses. Dans le cadre d'un entretien d'évaluation, j'ai expliqué que je ne pouvais pas arriver avant 9h30 car la garde de ma fille commence à 8h45 quand je suis du matin et que je devais partir à 18h pour récupérer la petite quand j'étais du soir.

Je suis conscient d'être privilégié : je n'ai pas à frôler les murs ou à prétexter un rendez-vous extérieur pour pouvoir partir plus tôt afin de récupérer ma fille, comme peuvent le faire d'autres personnes de mon entourage. Cela n'a rien à voir avec du désengagement ou de la démotivation, juste un rééquilibrage entre les impératifs de la vie privée et de la vie professionnelle.

Nous avons aussi des smartphones, et la possibilité de se connecter à distance pour rédiger un mail le soir, si nécessaire. C'est du gagnant-gagnant. Je peux partir plus tôt mais s'il y a une urgence, je peux me reconnecter de la maison le soir.

Comment cela a impacté concrètement votre vie professionnelle ?

Il est vrai que je ne suis pas toujours serein quand une réunion commence à 17h et que je dois récupérer ma fille. De plus, les échanges avec mon manager sont moins fréquents ; les réunions s'enchaînent toute la journée, nous pouvions davantage échanger en fin de journée, ce qui n'est plus toujours possible désormais. Mais ce ne sont que des problèmes mineurs : je n'ai jamais eu de remarques de la part de ma hiérarchie sur le fait que je faisais des journées plus courtes.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Un cas isolé, non, mais je pense être parmi un des papas les plus impliqués. Les habitudes sont tenaces : si une femme part tôt pour récupérer ses enfants, cela est accepté. Si c'est un homme, les gens se posent plus de questions. Dans mon entreprise par exemple, je n'ai vu qu'un seul homme en congé parental à temps partiel en six ans alors que j'ai vu plus d'une quinzaine de femmes en prendre un.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui, sachant que j'aimerais passer encore plus de temps avec ma fille, car au final je ne la vois que trente minutes le matin et une heure et demie le soir. Cependant, je sais que j'ai de la chance par rapport à d'autres, car je bénéficie d'une flexibilité sur mes horaires. Le fait que la garde soit chez nous est aussi un facteur facilitant. Je n'ai pas de temps à rajouter en plus.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Ce qui fait l'intérêt de mon poste, ce sont les missions qui me sont confiées. Donc je ne peux pas dire que la paternité m'a permis d'être plus ou moins épanoui qu'auparavant. En revanche, cette organisation me permet de ne pas être moins impliqué qu'avant.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

L'introduction du télétravail, car cela serait une excellente solution. Ce n'est pas forcément une priorité au sein de mon entreprise mais ce serait véritablement une avancée.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Cette organisation du travail me permet vraiment de profiter d'Emilie et d'équilibrer la sphère privée et la sphère professionnelle. Sans cela, je pense qu'une sorte de frustration aurait pu naître, par le fait de ne pas assez profiter de ma fille.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

A titre professionnel, je dois être plus productif, car la journée de travail est plus courte. Cela demande plus d'organisation avec mes collègues mais cela fonctionne bien.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

L'entreprise ne pourra jamais tout sécuriser mais en préconisant des règles sur les réunions par exemple, le collaborateur sera moins préoccupé durant la journée sur « Est-ce que je vais sortir à temps ? » et sera donc plus productif.

Le congé paternité avec maintien de salaire limite également certainement les arrêts de complaisance.

Je considère que l'on est dans une relation « gagnant-gagnant ». Aider à la conciliation des deux sphères fait que les salariés sont plus motivés, moins dispersés. C'est valorisant pour le collaborateur car, pour son entreprise, sa vie ne se résume pas uniquement à son activité professionnelle, il est également considéré en tant qu'individu. Cela incite à rester dans l'entreprise et à la promouvoir auprès de son entourage.

Le ratio coût/gain pour l'entreprise est certainement en sa faveur.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Mon épouse a vécu les mêmes changements au niveau professionnel, à savoir l'ajout de nouvelles contraintes horaires. Elle travaille dans une entreprise où les congés maternité sont assez fréquents et où culturellement partir du bureau vers 17h-17h30 pour aller chercher les enfants est tout sauf un défaut.

Quel impact cela a-t-il eu sur votre relation avec votre enfant ?

Je ne vois pas l'intérêt de faire des enfants et de ne pas les voir grandir. Cette organisation me permet de passer du temps avec ma fille, c'est là son principal intérêt. Je souhaite que ma fille puisse s'inspirer de ses deux parents pour se construire et s'épanouir.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

Ma femme est originaire d'Amérique centrale où les mentalités ne sont pas les mêmes qu'en France. Là-bas, il est normal que la maman s'occupe de façon quasiment exclusive de l'enfant. Mais ma femme n'a jamais raisonné de la sorte, donc elle n'est pas surprise de mon implication.

Concernant la famille, une partie d'entre elle est originaire de Norvège, où les jeunes papas sont quasiment obligés par leur employeur de prendre leur congé paternité, qui peut atteindre jusqu'à 12 mois. Pour eux, mon implication est normale, même si je pense qu'en Norvège, le rôle de la maman reste malgré tout plus prépondérant que celui du père.

Ma mère m'a récemment félicité pour mon implication avec ma fille, ce dont je suis fier.

En revanche, mes amis ne sont pas surpris car je voulais un enfant depuis longtemps. Les jeunes papas de mon âge représentent une nouvelle génération. Le parrain de ma fille s'occupe également beaucoup de ses enfants et a même pris un congé parental à temps partiel pour se consacrer à sa famille. Je n'ai pas d'exemple concret autour de moi, d'amis entre 28 et 35 ans, où le papa ne s'occupe pas ou peu de son enfant.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Je pense qu'il serait plus judicieux de se positionner sur une orientation « résultats » plutôt que sur une logique de présence horaire et de stigmatisation des gens qui partent tôt. Beaucoup de papas n'osent pas s'affranchir de cette tradition française qui veut que plus on reste tard, mieux on est vu par sa hiérarchie.

Il faudrait également généraliser le maintien de salaire pendant le congé paternité dans toutes les entreprises, car il y a beaucoup de frais autour d'une naissance et l'absence de maintien de la rémunération peut être un frein à la prise de celui-ci.

Une autre solution serait de développer des crèches d'entreprises et des solutions autour de la garde d'enfants.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

D'un point de vue macroéconomique, il convient de revenir sur certains aspects de la politique familiale en France.

Je pense que les 14 jours du congé de paternité (11+3) ne sont pas suffisants et qu'un congé de paternité de 2 ou 3 mois (avec maintien total ou partiel de la rémunération) serait véritablement un plus pour une meilleure implication des pères.

Il faut également que les pères « osent » vis-à-vis de leurs employeurs et brisent les tabous qui existent encore autour de l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Je pense que la génération actuelle de trentenaires a beaucoup évolué par rapport à leurs aînés sur ce domaine.

Il faut profiter au maximum de ses enfants et je suis certain que le temps perdu ne se rattrape pas.

Témoignage de Florent Dufranne (CAF de Lille)

Expert du Système d'information RH au sein de la Caisse d'Allocations Familiales de Lille

Travaille à la CAF depuis 22 ans.

Aujourd'hui basé à Lille depuis novembre 2011, auparavant à Valenciennes où se trouve son domicile. Non-cadre.

Formation : Bac G2 puis DUT de Gestion des Entreprises et Administrations, option finance et comptabilité

Marié, 46 ans, 3 enfants de 13 ans (des triplés)

Son épouse est comptable dans une société de HLM

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Mon rôle en tant que père est de surveiller l'évolution scolaire de mes enfants. Pour autant, je passe plus de temps que ma femme à jouer avec eux. Je suis comme un ami pour eux. Ma femme est plus stricte et plus autoritaire que moi. Même si j'ai de l'autorité et tout en étant sévère, je suis plus « coulant » qu'elle.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants** : la 1^{ère} année après la naissance des triplés, ma femme s'occupait plus des enfants. Aujourd'hui c'est moitié/moitié. Depuis que je suis basé à Lille, je ne suis plus du tout disponible le matin (NDLR : il commence son travail à 7h, ce qui implique qu'il quitte son domicile à 6h20 pour éviter les embouteillages sur la route)
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.)** : 75% moi et 25% ma femme.
- Pendant les vacances scolaires, on essaie de se répartir une semaine chacun pour être avec les enfants.
- **La garde (exemple : nounou absente, crèche en grève, enfant malade)** : Jusqu'à l'année dernière, nous faisons appel à mes beaux-parents pour s'occuper des enfants en cas d'imprévu. Ils ont maintenant 13 ans, nous pouvons leur faire confiance pour se gérer tous seuls exceptionnellement.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc.** : c'est 50/50 entre ma femme et moi
- **Les devoirs** : ma femme s'en occupe un peu plus que moi car elle a plus de patience que moi. Cela dépend aussi des matières, je les aide plus souvent que ma femme pour les mathématiques, les sciences physiques et l'espagnol.
- **Les courses, le ménage** : c'est 50/50. Elle s'occupe du repassage et moi je vais passer l'aspirateur et dépoussiérer

- **De même pour les petits travaux de bricolage**, nous nous répartissons équitablement le travail.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Oui cela a évolué. On passe énormément de temps à aider nos enfants pour leur travail scolaire. Je pense même que c'est trop. C'est du temps perdu au détriment d'activités plus relaxantes et ludiques. J'en ai fait la remarque dernièrement en réunion aux professeurs. Lorsque j'étais enfant, j'étais beaucoup plus indépendant dans mon travail, mes parents n'avaient pas besoin de m'aider autant.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

C'est sûr que l'arrivée des triplés a changé notre organisation et la vie de notre couple a été modifiée. Mais nous nous sommes rapidement adaptés.

Avant la naissance des enfants, nous avons été conseillés par un psychologue qui nous a préparés à cet événement, nous avons également rencontré d'autres parents ayant eu des naissances multiples.

Comment cela a impacté concrètement votre vie professionnelle ?

On a des coups de fatigue. Il est vrai que donner des biberons la nuit, cela laisse des traces dans la journée. Heureusement, j'ai la chance de travailler dans une structure qui propose des horaires assez libres.

Quelles solutions avez-vous mises en place pour concilier ces 2 sphères ?

Pour l'instant, c'est encore assez difficile. La fusion des deux CAF de la région demande beaucoup de travail.

J'ai demandé à ma hiérarchie de passer sur des horaires à temps plein différents.

Ceci ne sera effectif qu'à partir du mois de Janvier 2012. Je serai disponible le mercredi après-midi tout en gardant un temps plein.

Pouvez-vous décrire précisément la solution retenue dans la sphère professionnelle ? Pourquoi celle-là ?

A partir du mois de Janvier 2012, je travaillerai de 7h à 16h tous les jours sauf le mercredi où j'arrêterai à 11h30.

Cela va me permettre de passer du temps avec mes enfants et de continuer à m'investir dans ma ville pour le club de basket dans lequel je suis très actif.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

J'ai fait une demande écrite à mon manager. Pour l'instant, j'attends encore la réponse définitive mais je ne suis pas inquiet, cela devrait être accepté sans difficultés, sinon je le saurais déjà.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Il y a beaucoup de temps partiel à la CAF. L'un de mes collègues va faire la même demande que moi prochainement.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui, tout-à-fait.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Cela permettra de faire une petite coupure en milieu de semaine et cela devrait être appréciable.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Revenir sur Valenciennes pour me rapprocher de ma famille et limiter les trajets.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Une plus grande disponibilité pour mes enfants et la poursuite de mon engagement associatif et sportif.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Se sentir plus détendu, être moins stressé.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Cela n'aura pas d'impact pour ma femme car elle continuera de gérer la famille le matin.

Si j'avais la possibilité, comme auparavant, de décaler mes journées de travail en restant à la maison le lundi, cela lui permettrait de se reposer une fois par semaine le matin.

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc.) ?

Très bien, il n'y a eu aucun souci à ce niveau-là.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

Le club de Basket est bien content de me voir revenir !

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Je ne vois pas trop. Au sein de la CAF nous pouvons bénéficier d'horaires à plage fixe et mobile assez facilement. L'organisation est assez souple, peut-être plus que dans certaines entreprises privées.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Il ne faudrait surtout pas envisager de repasser aux 39h.

Au début des 35h, je n'étais pas tellement favorable à cette mesure. Finalement, avec le temps on se rend compte que cela nous permet de passer plus de temps en famille, les RTT sont aussi très appréciables. Cela apporte beaucoup pour une meilleure conciliation entre la vie de famille et la vie professionnelle.

Le temps partiel entraîne une perte de salaire qui n'est pas toujours une solution envisageable.

Témoignage de François Marie-Lanoë (Ernst & Young)

Senior Consultant au Département Environnement et Développement durable chez Ernst & Young depuis 2,5 ans (cadre), a pris un congé parental de 2 mois, actuellement rattaché au bureau de Neuilly-sur-Seine

Diplômé de l'ESCP et d'un Master en Développement durable à Sciences-Po Paris

Marié, 28 ans, 1 enfant (13 mois)

Epouse exerçant la profession de Responsable adjointe de l'équipe d'Accueil et Information au Musée d'Orsay

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

C'est être présent dans la mesure du possible. La plupart des tâches peuvent être faites par le père comme par la mère. Je suis féministe dans le sens où je vais vers plus de partage.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** A égalité, sauf pendant la saison d'audit, où c'est plus ma femme.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** A égalité
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** Nous faisons une garde partagée. Ma femme gère en cas de soucis, car elle bénéficie de 15 jours « enfant malade » par an. Cela m'est arrivé aussi, mais c'est plutôt elle. Le matin j'attends la nounou, le soir c'est elle. Pour le contrat, la paye, c'est plutôt moi. Nous avons cherché et choisi la nounou ensemble.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** Plutôt elle, mais j'en fais aussi...
- **Les courses, le ménage ?** A égalité pour les courses. Le ménage, c'est plus elle.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Avant notre enfant, je m'étais un peu posé la question, j'avais envie de participer mais sans me rendre compte de ce que cela impliquait, de tout ce qu'il y avait à faire ! Je ne pensais pas que c'était autant de travail, et avais minimisé l'impact de travailler tous les deux, mon épouse et moi, à temps plein.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

La question des horaires, surtout le soir, pour être présent pour le bain et le coucher.

J'essaie de partir plus tôt en fin de journée, mais, du coup, les journées sont plus denses et ce n'est pas toujours évident à gérer avec d'autres personnes qui n'ont pas cette contrainte. J'essaie aussi de limiter les déplacements dans la mesure du possible.

Pouvez-vous décrire votre organisation du travail ? Pourquoi celle-là ?

C'est un peu venu par hasard quand ma femme était enceinte. On réfléchissait aux modes de garde. Nous n'avions pas d'idée arrêtée sur le sujet. On a vu que le congé parental pouvait être pris par le papa, on s'est renseigné après de la Caf. Cela me plaisait de prendre du temps avec ma fille. Nous avons donc décidé que je prendrai un congé parental.

Ma femme a pris son congé maternité et un congé parental de 4 mois, jusqu'à fin mai. J'ai pris un congé parental en juin et juillet et des congés payés en août. Nous nous sommes arrangés pour que la période tombe bien, l'été étant une période moins intense dans le conseil. C'est aussi plus difficile de trouver un mode de garde l'été et puis, c'est mieux pour le bébé d'être avec sa maman au début. J'ai également pris mon congé paternité à la naissance.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

J'en ai parlé assez en amont, en revenant du congé paternité. J'ai vu les RH d'un point de vue pratique et l'associé dont je dépends pour la décision finale, en expliquant que c'était aussi une question de mode de garde. Il m'a demandé si je faisais cela pour palier à un déficit de mode de garde ou parce que cela me faisait plaisir. J'ai répondu que c'était par plaisir aussi et il m'a dit que c'était bien là l'essentiel.

Avec les autres managers, cela s'est bien passé. Ma Senior Manager m'a dit qu'en tant que chef, cela l'embêtait, mais qu'en tant que femme, elle était très contente ! Du côté des femmes, c'est très bien perçu. De manière générale, une fois que les personnes sont prévenues suffisamment à l'avance, on m'a dit « pas de problème, on s'arrange ». Nous avons une organisation flexible, en mode projet. Nous pouvons donc anticiper.

Comment avez-vous choisi la durée ?

En fonction de l'indemnité versée par la Caf (6 mois au total pour le premier enfant depuis la fin du congé maternité).

Auriez-vous souhaité prendre un congé parental plus long ?

Sur le moment, non. J'y ai un peu pensé mais cela tombait bien ainsi. Professionnellement, nous avons une année fiscale qui va du 1^{er} juillet au 30 juin, cela me permettait donc de

répartir le congé sur 2 années. Et puis cela m'amenait à septembre et cela se combinait bien par rapport au mode de garde.

Comment s'est passé la reprise ?

Cela a été dur. Nous venions de déménager, nous n'avions pas fini de nous installer. Ma femme a repris à temps plein alors qu'avant, elle était à temps partiel. J'ai changé de grade entre temps, je suis devenu Senior ce qui veut dire de l'encadrement et des propositions commerciales à gérer de façon plus autonome. Quand je suis revenu, les gens n'avaient pas forcément réalisé que j'étais parti 3 mois. Ils me faisaient confiance mais je devais me remettre dans les projets sans avoir eu l'historique.

Deux mamans sont revenues de congé maternité en même temps que moi. L'une avait pris un congé parental d'un an, l'autre de six mois. Chez Ernst & Young, la première semaine de reprise après un congé maternité ou parental est à mi-temps pour les mamans. J'aurais bien aimé reprendre à mi-temps aussi ! J'ai mis deux mois à me remettre vraiment dedans, maintenant ça y est !

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Je n'en connais pas d'autre. On m'a posé des questions pour savoir comment cela se passait.

Les RH m'ont proposé de rencontrer une pédiatre avant mon congé. Elle accompagne beaucoup de collaborateurs et observe que les mentalités n'ont pas encore totalement changé concernant les hommes et leur engagement parental.

Du point de vue des femmes, ça a été très bien perçu. Du point de vue des hommes, j'ai eu droit à quelques réflexions, en blaguant, du type « Faut pas que t'oublies qui c'est l'homme ici »...

D'autres hommes seraient sans doute intéressés, mais ils ne sont pas forcément au courant, tout simplement.

D'autre part, il faut avouer que je me suis posé la question de savoir comment cela allait être perçu que je prenne un tel congé.

Pensez-vous que ce questionnement est accentué par le fait que vous prenez un tel congé pour vous occuper de votre enfant ?

Oui, je me suis sûrement posé plus de questions car ce n'est pas fréquent de prendre un congé pour s'occuper de son enfant quand on est un homme. Je me demandais comment les autres allaient réagir. En même temps, mon associé avait accepté qu'une collaboratrice prenne 6 mois pour faire un tour du monde, donc je ne voyais pas comment il pouvait refuser ma demande. Depuis, une Junior est passée à temps partiel pour faire du théâtre, un Senior va partir pendant un an faire un tour du monde sur des projets de développement...

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui, c'est sûr, cela a influencé la façon dont je suis père. J'ai beaucoup plus de respect pour les mères au foyer, car tant qu'on ne l'a pas vécu, on ne sait pas ce que c'est. Avant je me disais, c'est bon, c'est tranquille, elle est à la maison... Et ce n'est pas de tout repos !

Je me sens très proche de ma fille. J'étais très content de la voir marcher à quatre pattes, j'ai vu pas mal d'évolutions. Cela renforce la relation. Maintenant, j'essaie de faire attention avec les déplacements pour ne pas être trop longtemps loin. De même, j'essaie d'être présent le soir.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

J'ai plus de recul par rapport à ce que je fais. Je me pose peut-être moins d'objectifs trop ambitieux pour le moment, afin de pouvoir mieux concilier les deux. Tant que j'arrive à concilier vie professionnelle et vie personnelle et que cela n'impacte pas les autres, cela ne me pose pas de problèmes.

Sinon, il y a des points communs entre s'occuper d'un foyer et gérer plusieurs tâches en même temps au travail. Cela demande de l'organisation. Cela m'a peut-être aussi préparé à manager, à bien comprendre les personnes, à faire preuve de fermeté mais aussi d'écoute.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

L'implication des pères est un sujet important. Il faudrait que cela se répande. Les idées récentes sur le congé paternité obligatoire me semblent bonnes. Tant que les employeurs se diront qu'une femme de 30 ans va avoir des enfants, et donc qu'il vaut mieux ne pas l'embaucher, et qu'ils ne se diront pas qu'un homme peut s'absenter aussi, ça n'avancera pas.

Il faudrait aussi lutter contre le présentéisme à la française qui n'apporte pas forcément beaucoup et fixer des règles simples sur les réunions en évitant de les prévoir à partir d'une certaine heure. Il faut faire évoluer les pratiques et les mentalités. Une Senior Manager avec qui je travaille souvent fait attention à cela. C'est juste une question d'organisation, ce n'est pas très compliqué.

Si j'ai des demandes au dernier moment, je me renseigne pour savoir si c'est urgent, et en général, cela ne l'est pas... mais ce type de choses n'est pas toujours facile à dire. Idem quand on est en relation avec des clients car, pour certains d'entre eux, quand on est prestataire de services, on est censé être là.

Pour les mamans, c'est encore plus compliqué de partir à 18h le soir. Il peut arriver qu'un problème leur tombe dessus à 17h45 et cela génère du stress. Moi, c'est ma femme qui gère le soir, je n'ai donc heureusement pas ce problème.

Une féminisation progressive de l'encadrement ferait bouger les mentalités.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Aider ses salariés à concilier vie pro et vie perso permet de fidéliser ces derniers dans des métiers où le turnover est important. Comme me l'a dit mon associé : « Si on se sent bien, on travaille mieux et on reste plus longtemps. ». Ce n'est pas forcément une logique de court terme mais de moyen terme. Et puis, l'associé en question m'a aussi dit que c'est le genre de demandes auquel les entreprises devront s'habituer et qu'elles devront faire preuve de flexibilité à l'avenir.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Cela lui a permis de reprendre le travail plus tôt. Au bout de 6 mois loin de son travail, elle commençait à trouver le temps un peu long. Elle aurait préféré reprendre en temps partiel, mais cela n'était pas possible.

Quel impact cela a-t-il eu sur la relation avec votre enfant ?

Elle a dit papa en premier... même si je sais que cela ne veut rien dire. Elle est contente quand je rentre le soir. Elle est bien, souriante. Cela ne peut être que positif. On a pu partir ensemble une semaine à la montagne chez mes parents, sans mon épouse. Je n'aurais pas pu le faire sans mon congé.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

Les gens trouvent ça bien. C'est drôle car au sein de notre groupe d'amis, nous sommes les premiers à avoir un bébé et ils m'interrogent sur ce que cela a changé dans ma vie de devenir papa.

Finalement, j'ai l'impression que c'est mieux perçu d'être un papa au foyer qu'une maman au foyer. Comme c'est moins courant, les gens trouvent ça bien, alors que les mamans au foyer ont souvent la remarque « Ah, tu ne travailles pas... ».

Durant mon congé, j'avais des amis qui ne travaillaient pas. Par conséquent, j'ai eu pas mal de visites en semaine, la famille était présente aussi.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Ce que nous avons vu avant et il y a aussi les crèches d'entreprises.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Il faudrait des modèles auxquels on puisse s'identifier. J'ai vu un reportage sur la Norvège où un Ministre prenait un congé parental et où cela ne choquait personne. Nous n'avons pas ce genre de modèle en France. D'ailleurs, il y a une sous-représentation des femmes dans le monde politique.

Je me suis lancé sur un terrain complètement inconnu et je me suis posé des questions sur mon identité quand j'étais en pyjama, le matin, avec ma fille qui dormait, appelant ma mère pour préparer un gâteau... Je n'ai pas eu forcément d'exemple en la matière : faire le ménage, faire la cuisine, etc. Ce n'est pas le modèle que j'ai eu chez moi, ni dans mon entourage. J'ai l'impression en discutant avec des jeunes, qui ne sont pas encore parents, que les mentalités bougent et que les papas ne veulent pas forcément que ramener les sous à la maison. Il y a une volonté de plus d'équilibre. Les choses vont bouger.

Par contre, il y a une vraie carence en termes de place en crèche et c'est problématique.

Témoignage de Frédéric Lecompte (Weave)

Manager chez Weave depuis 8 ans (cadre, manage une dizaine de consultants), en horaires aménagés et travail à distance, actuellement basé au siège à Paris

Titulaire d'un BTS d'Informatique industrielle, a travaillé dans une société d'édition de logiciels et chez IBM Global Services

Marié, 46 ans, 2 enfants (9 ans et 11 ans)

Epouse exerçant la profession de Cartographe à l'Institut Géographique National (IGN)

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Bien évidemment, il y a un partage entre nous. La semaine, je m'occupe des enfants le matin avant l'école et mon épouse les récupère à la sortie. Elle les suit scolairement la semaine et s'occupe des activités extra-scolaires le mercredi. Le week-end, je prends largement le relais.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** C'est plus elle, à 75%.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** C'est du 50-50.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** 90% pour elle.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** 50-50.
- **Les devoirs ?** 50-50 avec un gros 50% pour Madame car elle s'en occupe la semaine.
- **Les courses, le ménage ?** Les courses, c'est moi. Pour le ménage, nous avons quelqu'un. Pour la cuisine, c'est elle en semaine car je rentre tard et moi le week-end.
- **Autres ?** Notre dernier a la mucoviscidose. Je m'occupe des soins le matin et des visites à l'hôpital 4 fois par an. Désormais les soins sont faits à l'école, ce qui libère beaucoup mon épouse.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Cela s'est toujours passé comme cela, d'un commun accord. Ce qui a beaucoup changé pour nous, c'est le fait que nous puissions faire une partie des soins de notre dernier à l'école. Auparavant, la répartition des tâches était plutôt de l'ordre de 75% pour Madame contre 25% pour moi. Désormais nous sommes à 50-50.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Le fait d'être disponible le matin et le soir pour les enfants. Cela a été très vite résolu, car j'arrive à maîtriser mes horaires de travail du matin, mais pas ceux du soir. Pour ma femme, c'est le contraire.

Quand ils sont malades et qu'il faut se rendre disponible, c'est du 50-50. On essaye de faire en sorte que ce ne soit pas toujours le même.

A une période, après la naissance de notre 2^{ème} enfant, ma femme a pris un congé parental prolongé puis un mi-temps thérapeutique. Elle s'est donc beaucoup impliquée les deux premières années. Depuis la scolarisation de notre dernier, je m'occupe des soins le matin.

Comment cela a impacté concrètement votre vie professionnelle ?

De façon soudaine, je suis devenu indisponible avant 9h30. C'est une vraie contrainte mais avec du bon sens, on arrive à gérer cette contrainte. Et puis, il y a les visites à l'hôpital ou la gestion des urgences pour soulager mon épouse.

Le vrai problème est d'arriver à gérer sa disponibilité. J'ai un métier prenant, mais qui offre une certaine souplesse également. S'absenter une semaine entière est ingérable mais une après-midi c'est possible, même si on le ressent le lendemain.

Quelles solutions avez-vous mises en place pour concilier ces 2 sphères ?

Notre organisation familiale essentiellement entre le matin et le soir. Sinon, nous avons une femme de ménage.

Pouvez -vous décrire votre organisation du travail actuelle ? Pourquoi celle-là ?

En plus de l'organisation « soir et matin » mise en place avec mon épouse, je peux télétravailler l'après-midi ou tard le soir depuis chez moi. J'ai largement plus de capacité à m'absenter tout en travaillant que ma femme, qui est, soit au bureau, soit absente sans possibilité de travailler à distance. C'est l'avantage des métiers du conseil que de permettre le télétravail. Et j'en bénéficie beaucoup, de même qu'un grand nombre de mes collègues.

Sinon, lorsque je dois m'absenter 4 fois par an pour accompagner mon fils à l'hôpital, tout le monde sait pourquoi et personne ne vient me contraindre sur ces congés (une question de bon sens et de respect).

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

Lors de mon entretien d'embauche chez Weave, nous savions déjà que le dernier était malade. J'ai expliqué que je ne souhaitais pas gérer des missions à l'étranger ou nécessitant de passer 3 ou 4 jours par semaine en province, que je n'étais pas disponible avant 9h30 le matin. Ce n'est pas formalisé mais c'est une question de confiance qui fait

que tout se passe bien. Notre métier nous permet de gérer correctement ce genre de situation.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Tous ceux que je connais qui expriment leurs besoins, en restant raisonnables, y arrivent. Nous avons les moyens de gérer cela. Par contre, ceux qui s'en plaignent, souvent ne l'expriment pas. La relation de confiance est vraiment importante. J'ai eu le cas à gérer il n'y a pas longtemps : une alerte m'a été remontée trop tard. La personne m'a dit que cela faisait six mois qu'elle n'y arrivait plus. Une fois qu'elle m'en a parlé, nous avons fait ce qu'il fallait pour trouver une solution consensuelle. C'est la force de cette entreprise.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Comme je le souhaite, non... car j'ai un niveau d'exigence élevé. Mais raisonnablement, oui. Je suis largement dans la moyenne de ce que je vois autour de moi. Je vois mes enfants tous les jours. Je passe une heure avec eux chaque matin. Le week-end, je suis avec eux, en dehors du temps passé à faire les courses. Avec mon métier, j'ai des facilités technologiques que d'autres n'ont pas.

Est-ce qu'en contrepartie, ces outils technologiques ne polluent pas trop votre temps de vie personnelle ?

Non. Je travaille parfois le week-end mais jamais plus d'une après-midi. Pendant les vacances, je débranche. Le soir, je me déconnecte plus tard, entre 20h et 22h.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Tout à fait, même si là encore c'est perfectible eu égard à mon niveau d'exigence.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Je n'en vois pas forcément. Nous sommes dans des métiers où la couverture horaire est large. Les réunions d'équipe sont donc à 17h-18h mais ne commencent pas à 20h. Par contre, quand quelqu'un a une contrainte, on essaie de la prendre en compte. Pour les personnes qui ont des besoins proches des miens, c'est-à-dire une contrainte le matin plutôt que le soir, il n'y a absolument aucun problème. Et même le soir, on arrive à trouver un modus vivendi. Sur une mission, j'ai eu un collaborateur qui avait la contrainte du soir et nous avons également géré la situation. Je me suis déjà retrouvé à expliquer cela à des clients et ils l'ont bien accepté. C'est toujours une question de confiance. Nous avons un niveau de prestation très qualitatif.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

La souplesse en termes d'organisation horaire et l'autonomie. La contrepartie est une charge de travail élevée mais le télétravail aide grandement. En même temps, j'ai les moyens de déconnecter facilement.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Idem vis-à-vis de l'autonomie et mon organisation du travail que je peux moduler comme je le souhaite. Il n'y a pas de point dur, j'ai une relation de confiance avec mon employeur et avec les clients.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Une fidélisation accrue. Le télétravail rend également plus disponible pour travailler en profondeur.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Elle n'est pas dans un cadre professionnel où elle peut progresser rapidement aujourd'hui, mais elle fait ce qu'elle veut faire.

Quel impact cela a-t-il eu sur votre relation avec vos enfants ?

Tout le bénéfice est là, car la souplesse en matière d'organisation du travail me permet d'être là, à la maison, avec mes enfants. Ils ne subissent pas la contrepartie qui serait de travailler sur leurs devoirs plus tard le soir par exemple.

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc.) ?

J'ai sans doute une disponibilité pour ma vie personnelle et pour mes enfants plus élevée que la moyenne. J'ai aussi une charge de travail élevée mais je bénéficie d'une souplesse d'organisation qui me permet d'être à la maison tout en assurant mon travail. Les exigences professionnelles sont élevées mais nous avons les moyens, notamment techniques, qui nous permettent de satisfaire les deux plans, professionnel et personnel. Les mots clés sont télétravail, autonomie, confiance.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

C'est bien perçu. Nous sommes vus comme une famille où il y a un papa et une maman. Moi, j'ai eu un papa qui travaillait beaucoup, c'est d'ailleurs peut-être pour cela que je souhaite être si présent.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

La souplesse apportée par le télétravail est un réel levier sur la disponibilité des collaborateurs or ce n'est pas encore très développé en France. C'est bien pour le collaborateur et pour l'entreprise en matière de disponibilité, de motivation et de fidélité. Les valeurs de Weave sont, entre autres, l'Excellence et la Créativité mais c'est une entreprise qui accorde aussi de l'importance à l'humain. Dans la filiale dans laquelle je suis, la solidarité est de mise. Nous l'affichons. Je pense être un des exemples qui montre que cela est possible de concilier vie professionnelle et vie personnelle, sans que ce soit facile tous les jours pour autant. J'ai aussi conscience d'être dans une entreprise privilégiée car, non seulement, ce que je suis allé demander, je l'ai obtenu, mais au-delà de cela, c'est une entreprise qui propose et communique beaucoup sur la Charte de parentalité par exemple. Ma femme est également dans une entreprise où ce sujet est bien pris en compte. Ce n'est pas le cas partout et l'entreprise doit incarner cela, être un porte-parole au niveau de la société.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Le congé paternité est un premier pas. Cela permet la reconnaissance de la place du papa. Le congé parental doit suivre mais il y a en France un problème culturel. C'est donc forcément complexe.

Par ailleurs, qui doit faire changer les mentalités entre les politiques, les entreprises, la société ? Un peu tout le monde. L'Entrepreneur a forcément un rôle à jouer ; la charte de la parentalité en est un exemple. Les hommes politiques ont aussi une responsabilité forte. Ils doivent tous être exemplaires et communiquer.

Témoignage de Guillaume Penon (Conseil général du Finistère)

Après 2 postes au sein du Conseil général du Finistère, qu'il a rejoint en Juin 2005, occupe aujourd'hui la fonction de Directeur Adjoint des Collèges depuis 18 mois

Télétravaille environ 2 jours par mois

Encadre directement 3 cadres et assure l'autorité hiérarchique sur 460 agents répartis sur 63 collèges

Titulaire d'un DESS de Gestion des collectivités territoriales

36 ans, vie maritale, 2 enfants (4 ans et 10 mois)

Compagne exerçant la profession de Professeur des écoles

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Aujourd'hui, le rôle de père est nettement plus impactant qu'à l'époque des générations précédentes.

Pour ma part, j'aspire à passer du temps avec mes enfants. Je ne voudrais pas manquer certaines étapes de leur vie. C'est pourquoi je souhaite m'organiser pour ne pas rentrer trop tard à la maison. En rentrant à 19h, j'ai encore un peu de temps pour donner le bain et le biberon à ma petite dernière.

Ma compagne, de par son activité professionnelle, est plus présente que moi. Lors des vacances scolaires et le mercredi, elle est avec les enfants.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants** : 60% du temps c'est ma compagne, et 40% du temps c'est moi. Le matin, nous nous occupons chacun d'une de nos filles, par contre le soir, elle s'en occupe plus que moi car elle rentre plus tôt.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.)** : 50/50, c'est d'autant plus possible maintenant avec mes journées télétravaillées
- **La garde (exemple : nounou absente, crèche en grève, enfant malade)** : en cas de maladie, nous faisons appel aux grands-parents (NDLR : sa petite fille de 10 mois va chez une nounou et la plus grande alterne la garderie le matin et le soir avant et après l'école)

- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc.** : c'est ma femme qui s'en occupe à 80% en essayant de caler les RDV médicaux le plus souvent le mercredi puisqu'elle ne travaille pas ce jour-là.
- **Les courses, le ménage** : pour les courses on essaie de les centraliser le soir en semaine. C'est quand même ma compagne qui s'en occupe plus que moi (60% - 40%). Pour le ménage, nous avons une aide à domicile.
- **Bricolage, jardinage**: le bricolage c'est plutôt moi les $\frac{3}{4}$ du temps, le jardin c'est un peu moi avec l'aide d'une personne extérieure.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Je pense qu'il y a 3 points clés dans l'évolution :

Le 1^{er}, c'est l'arrivée de Margaux, notre deuxième fille. Notre temps était déjà bien pris par notre fille aînée, et comme on dit le deuxième enfant compte double !

Le 2^{ème} point est en rapport avec mon évolution de carrière. Ma charge de travail est plus importante et j'ai donc moins de temps à offrir à ma famille. Si je compare mon temps de travail aujourd'hui et il y a 5 ans, je pense que je travaille entre 1 et 2 heures de plus par jour.

Le 3^{ème} point clé, peut-être la conséquence des 2 premiers, est que je souhaite éviter de courir en permanence.

Dans cette même logique et après réflexion, ma compagne a choisi de passer à temps partiel en prenant son vendredi à la fois pour avoir plus de temps en famille mais aussi pour elle. (NDLR : en plus du mercredi non travaillé, elle a souhaité prendre son vendredi pour elle, les enfants allant chez la nounou et à l'école).

C'est aussi cela la parentalité : être plus en forme en s'occupant de soi et par conséquent offrir à ses enfants une disponibilité de qualité supérieure. C'est un vrai choix de couple face aux opportunités professionnelles qui me sont offertes et l'activité professionnelle de ma compagne.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Au début, surtout des difficultés logistiques et matérielles. Les trajets en voiture pour déposer nos filles le matin sont compliqués à organiser. Plus exactement, je me charge de déposer notre petite fille chez la nounou puisqu'elle habite sur mon trajet pour aller à mon bureau. Ma femme s'occupe de déposer notre fille aînée à la garderie car c'est aussi dans la direction de son lieu de travail. Néanmoins, cela implique qu'il n'est pas possible d'inverser nos trajets, ni de déposer nos deux filles par l'un de nous (NDLR : la nounou se trouve à quelques km de leur domicile, l'école également mais dans la direction opposée).

Comment cela a impacté concrètement votre vie professionnelle ?

Comme je souhaite prendre du temps pour discuter avec la nounou en déposant ma fille et profiter de ces quelques minutes pour échanger avec elle, les Lundi, Mardi et Jeudi je ne prends jamais de RDV professionnel avant 9h.

Quelles solutions avez-vous mises en place pour concilier ces 2 sphères ?

Ma compagne a pris un temps partiel.

Me concernant, j'avais ce regret de ne pas rencontrer l'institutrice de ma fille puisque c'est ma compagne qui la dépose sur son trajet.

Lorsque je télétravaille, nous avons plus de temps le matin. Ainsi, je peux déposer ma petite fille chez la nounou et ensuite ma fille à l'école. Ce décalage d'horaire lui évite de rester à la garderie, je l'emmène directement à l'école. Je rencontre l'institutrice et discute avec elle, mets un visage sur les noms des enfants dont ma fille me parle, découvre la disposition de sa classe, apprécie les petits gestes qui font partie de son quotidien tels que déposer son manteau au vestiaire, ranger ses affaires à leur place. De plus, avant de partir de la maison vers 9h, j'ai le temps de travailler de 8h à 8h45. Idem pour la fin de journée : je m'arrête vers 16h45. Je profite de la sortie de l'école pour rencontrer d'autres parents.

En rentrant à la maison, nous prenons le temps de goûter, j'écoute ma fille me raconter sa journée, version autrement plus vivante que le résumé du carnet de liaison ! De vrais petits moments de bonheur !

Une fois les enfants couchés, je retravaille sur quelques dossiers. Finalement, le nombre d'heures travaillées demeure le même qu'au bureau, elles sont juste réparties sur une amplitude plus grande qui permet d'être là pour les moments importants du quotidien avec les enfants.

Pouvez-vous décrire précisément la solution retenue dans la sphère professionnelle ? Pourquoi celle-là ?

Théoriquement, j'ai la possibilité de télétravailler 4 jours par mois. Dans la réalité, c'est plutôt 2 fois moins car il est encore difficile de coordonner mon emploi du temps avec les rdv en internes ou externes.

Au sein du Conseil général du Finistère, environ 100 personnes télétravaillent soit à domicile, soit dans des télécentres, soit dans d'autres locaux du Conseil général.

Au siège de ma direction, sur 25 personnes, on compte 8 télétravailleurs. Ce sont plutôt des cadres et chefs de service qui ont opté pour cette organisation du travail.

Nous nous arrangeons toujours avec mon Directeur pour que l'un de nous d'eux soit présent.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

En 2007/2008, lorsque le CG 29 (Conseil général du Finistère) a développé la mise en place du télétravail, l'éloignement géographique était l'un des critères d'éligibilité. Aujourd'hui, le télétravail est ouvert à tous.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Au sein de ma Direction, 1/3 des agents télétravaillent. Ce sont majoritairement des personnes qui ont entre 30 et 40 ans avec 1 ou 2 enfants et qui sont attentifs à la conciliation de leur vies professionnelle et familiale.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Pas autant que je le souhaiterais puisque j'aimerais télétravailler 1 journée par semaine et que la réalité est autre (1 journée tous les 15 jours). Mais je me sens mieux dans mon rôle de parent.

De plus, les outils technologiques mis à ma disposition (portable, PC, messageries, serveur... avec la même configuration qu'au bureau) me permettent de mieux organiser mon temps. Par exemple, rien ne m'empêche de décaler la tranche horaire 18h/19h après 21h. Ceci me permet d'être présent à la maison avec mes enfants à des moments charnières comme le goûter, le bain, le dîner, la relecture de leur journée...

De même le matin dans la voiture, les 10/15 mn passées ensemble sont précieuses, nous vivons des moments privilégiés en chantant, en discutant, en riant...

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Cela me permet de bien concilier les deux.

Les outils technologiques dont je dispose chez moi sont précieux car ils me permettent de décaler mes horaires de travail. Cela m'évite de rester trop tard au bureau et de culpabiliser en ayant le sentiment de manquer de disponibilité vis-à-vis de ma famille.

Je télétravaille essentiellement les jours où je suis seul dans la journée, sans enfant à la maison. J'améliore ainsi ma capacité de concentration.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Une des questions en suspens est de savoir comment on peut mesurer la sécurité, les conditions de travail à la maison ?

Le revers de la médaille, c'est que la frontière entre la vie personnelle et professionnelle est fine. Il faut savoir ne pas se laisser envahir. Pour cette raison je comprends que certains préfèrent le système des télécentres au télétravail à domicile.

Enfin, certaines régions n'offrent pas le haut débit. Il faut être sûr de pouvoir en bénéficier pour télétravailler dans de bonnes conditions.

Quels sont les 3 principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

La notion d'exemplarité. Etre une courroie d'entraînement dans les collectivités.

Sur ce point, Le Finistère a bien communiqué et nous sommes considérés comme des précurseurs.

En limitant les risques d'accidents sur les routes, en diminuant la fatigue et le bilan carbone, le CG 29 préserve ses agents.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Quand je télétravaille, ma compagne a plus de temps pour elle le matin comme le soir, car je m'occupe de nos deux enfants.

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc.) ?

Avec ou sans télétravail, je n'exerce pas de management direct auprès des 460 agents qui sont dans les collèges et relèvent de l'autorité fonctionnelle des principaux. Cela ne change donc rien pour eux.

Avec ma hiérarchie et mes proches collaborateurs, pas d'impact non plus.

Avec mes collègues, il faut marteler le message suivant : « quand on télétravaille, on travaille. »

Même chez lui, le télétravailleur peut, doit et aime être contacté. Il ne faut surtout pas attendre son retour au bureau pour l'inonder d'information ou de question.

De plus, le télétravailleur demande à être sollicité comme au bureau. C'est une façon de normaliser sa situation.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

Il reste encore quelques réticences ou suspicions du style : est-ce qu'il travaille vraiment quand il est chez lui ?

Mais finalement avec le temps, de plus en plus de gens en viennent à télétravailler et le principe finit par être mieux accepté. De toutes façons, le présentiel n'est en rien une garantie d'efficacité !

Le télétravail permet de travailler sur des dossiers de fond, de mieux se concentrer, de rédiger, d'écrire des rapports tout en étant plus performant.

Petit à petit, on fait évoluer les mentalités et on passe d'une culture du temps de présence à celle du résultat.

Il est nécessaire et important d'être transparent. C'est pourquoi dans notre service, nous avons mis en ligne des tableaux de bords avec des comptes rendus d'activité qui permettent à tous d'avoir accès au travail établi lors des journées télétravaillées.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

On pourrait réfléchir aux contraintes horaires qui empêchent les pères d'exercer leur rôle.

Eviter les réunions avant 9h et après 17h est une bonne solution. Une autre serait peut-être de mettre à disposition des outils qui permettraient de décaler ses horaires de travail et ainsi de se rendre disponible sur les tranches horaires les plus sensibles pour la famille.

Les crèches d'entreprises ou inter-entreprises offrent aussi une certaine tranquillité d'esprit, car on efface l'incertitude des temps de transport avant de retrouver son enfant.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Je pense que c'est aussi une démarche personnelle.

Il faut que chacun se pose les bonnes questions : qu'est-ce que je fais pour améliorer ma vie de famille ? ma vie professionnelle ? l'équilibre entre les deux ?

Certes, l'entreprise peut faciliter les choses mais tout ne peut pas être fourni par l'employeur.

C'est avant tout un choix de vie dont chacun est maître !

Témoignage de Laurent Charon (SFR)

Responsable de domaines Développement de produits et de services, en poste chez SFR depuis 13 ans (cadre avec des responsabilités de management), en télétravail (forfait de 12 jours sur 6 mois), actuellement basé au bureau de La Défense

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Ecole centrale de Nantes, a travaillé précédemment dans le conseil quelques mois avant de rejoindre SFR

Marié, 38 ans, 3 enfants (6 ans et demi, 10 ans, 12 ans)

Epouse exerçant la profession de Chef de projets industriels à la RATP

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Ma femme travaille. Chacun doit donc s'impliquer dans la gestion de la famille au quotidien. De plus, elle travaille plus loin de la maison que moi (une heure de trajet contre 30 minutes pour moi). Si la situation avait été inversée en termes de temps de transport, les choses seraient sans doute différentes. Il y a aussi un partage en fonction des affinités et, par ailleurs, nous nous faisons aider : femme de ménage, baby-sitter. C'est toute une organisation. A une époque, on avait l'impression d'avoir une petite PME à faire fonctionner.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** Plutôt elle quand les enfants étaient petits, moi je complétais avec la logistique. Cela évolue : avec un enfant, on est 2. Puis avec le 3^{ème}, on est toujours 2. Je m'occupe plus des plus grands.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** J'adore jouer. C'est plutôt moi qui joue, aussi bien les jeux de filles que de garçons. Pour les activités de l'école, on se répartit le temps en fonction des disponibilités de l'un ou de l'autre. Pour les fêtes de l'école, c'est ensemble en famille. Du côté des activités extra-scolaires, c'est un peu plus moi pour les allers et retours. Sinon c'est une histoire d'intérêt : ma femme ira plus souvent voir mes filles à la danse et moi mon fils au judo et au basketball, sauf pour les compétitions ou spectacles de fin d'année où nous sommes présents l'un et l'autre.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** En termes de modes de garde, nous avons tout essayé (NDLR : garde partagée, nounou au domicile, crèche et baby-sitter avec une société de services). Il n'y a pas un mode de garde idéal. Au fur et à mesure, nous avons géré beaucoup d'entrées-sorties de personnel. Ma femme fait un travail formidable. C'est elle qui s'en occupe pour ne pas qu'il y ait deux discours, je l'aide en cas de besoin. Sinon nous avons de la chance, les enfants ne sont pas trop malades, et il n'y a pas trop de problèmes de grèves, mais si cela arrive, c'est plutôt moi car je suis à côté.

- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** Ma femme souhaite se rendre aux rendez-vous avec le pédiatre pour le suivi général. Je m'occupe parfois des autres rendez-vous avec les médecins : dentiste, ophtalmologiste, etc. Si le rendez-vous n'est pas prévu en cas de maladie soudaine, c'est plutôt moi. Je dirais que c'est de l'ordre du 70% pour ma femme et 30% pour moi.
- **Les devoirs ?** C'est 50-50. On tourne sur les 3 en fonction de qui a le plus de besoins.
- **Les courses, le ménage ?** Nous avons une femme de ménage et ma femme complète. Elle s'occupe des relations avec la femme de ménage. Je fais les courses et la cuisine.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

J'ai toujours eu envie de m'impliquer. J'anticipais aussi le fait que ma femme allait travailler. Ce n'est pas une contrainte mais un choix. C'est important, essentiel dans mon équilibre d'avoir une relation privilégiée avec mes enfants. Je ne souhaite pas être un père absent, qui ne serait là que durant les week-ends, même si j'adore mon travail.

Quand j'étais enfant, ma mère était souvent à la maison. Lorsque je suis moi-même devenu père, ma femme et moi avons dû nous organiser avec nos propres repères, et nous répartir les tâches.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

La gestion du temps ! Avant les enfants, on pouvait rester une heure de plus au bureau ou aller prendre un verre après. Aujourd'hui, les journées sont extrêmement cadencées. Je quitte le travail à 19h pour être à la maison à 19h30 afin de préparer le dîner. Cela a changé à partir de la naissance du premier enfant mais cela continue encore. C'est une contrainte mais qui nous amène à être plus structurés et plus efficaces.

Nous sommes cadres, donc devons gérer une certaine charge de travail. Le travail à domicile, cela fait longtemps que j'en fais. Quand il y a un dossier à terminer, je le termine. Je travaille après 21h mais cela ne vient pas empiéter sur la qualité de mes relations avec mes enfants. Certes, cela m'oblige parfois à lire une page de moins dans le livre que je suis en train de lire à mon enfant avant qu'il s'endorme. Le BlackBerry, le PC portable, pouvoir travailler aussi bien du bureau qu'à la maison, tout cela constitue pour moi un élément très positif. Je n'ai aucune obligation, je ne le fais pas tous les soirs, mais je préfère cela plutôt que rester jusqu'à 23h30 au bureau. C'est la même chose pour ma femme. La relation au travail devient différente. On ne travaille pas qu'au bureau.

Pouvez-vous décrire votre organisation du travail actuelle ? Pourquoi celle-là ?

Le télétravail est en phase pilote chez SFR pour 6 mois. Lancé en juin, il se termine bientôt. J'ai proposé ma candidature et j'ai eu la chance d'être retenu (NDLR : le pilote porte sur 150 volontaires). Je suis absolument convaincu que c'est un outil nécessaire, plus qu'utile. Cela existe, c'est possible, il serait dommage de s'en priver ; or, en France en général, et

dans les grands groupes en particulier, cela s'avère plus difficile à mettre en œuvre. J'avais la volonté d'y participer.

Mon choix s'est porté sur un forfait de 12 jours, avec deux journées par mois à placer au choix sur les 6 mois. J'ai géré cela en parfait accord avec ma manager, c'était un point clé pour moi.

Nous sommes en expérimentation. Toute la structure de l'entreprise n'a pas la culture du travail à distance. Il m'est arrivé d'annuler une journée de télétravail car il y avait une réunion en interne.

J'ai choisi cette formule car je connaissais mes contraintes professionnelles (NDRL : salons professionnels, relations avec des personnes extérieures) et c'est celle qui semblait le mieux convenir à l'exercice de mon emploi.

Comment choisissez-vous les jours en télétravail ?

Je choisis surtout mes jours par rapport aux contraintes d'agenda professionnel.

J'essaye d'éviter le mercredi car mes enfants sont toute la journée à la maison. Même s'il y a une baby-sitter à la maison le mercredi, cela pourrait poser un problème.

En quoi cela vous a-t-il permis de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ?

Ce que j'ai trouvé génial, c'est la sérénité. Je dépose mes enfants à l'école, je vais chercher le pain, je prends mon café, je rentre, je travaille. Il n'y a pas cette tension d'attraper le bus et le RER. Idem en fin de journée.

Les jours où je télétravaille, comme les enfants rentrent à 16h, et même si je fais toujours appel à une baby-sitter, cela me permet de les voir plus tôt. On discute 5 minutes, puis ils font leurs devoirs avec la baby-sitter. Finalement, la pause de 5 mn que je fais d'habitude avec mes collègues au bureau, je la prends avec mes enfants.

Autre tension en moins : à 19h30, j'arrête de travailler ; à 19h31 je suis dans la cuisine ! C'est un vrai bien-être. En contrepartie, je laisse l'ordinateur allumé et ne l'éteins pas à 19h30. Un peu plus tard dans la soirée, je retourne donc voir ce qui s'est passé... Quand je travaille au bureau, je ne prends pas forcément mon ordinateur le soir. Mais, les jours où je télétravaille, regarder mon PC le soir, c'est un choix, je ne suis pas obligé de le faire.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

Cela s'est très bien passé. Nous sommes dans le cadre de l'expérimentation du travail à distance. Il est important que le manager soit partie prenante de la démarche. Pour ma part, je l'ai beaucoup informée, et je lui explique régulièrement comment je vis cette expérience. Nous sommes dans l'innovation : ce qui est nouveau nous intéresse. Nous avons beaucoup échangé sur les bénéfices. Et puis, j'agis en accord avec elle, je ne lui dis

pas « Tu m'as calé une réunion demain, je ne serai pas là car je télétravaille. ». Tout cela s'organise en bonne intelligence.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui, et sans empiéter sur la qualité de mon travail. Ce n'est ni un compromis, ni un pis-aller sur l'exécution du travail. C'est un vrai plus qui se mesure en termes de sérénité. Ne pas courir après le temps, c'est génial !

Cela a même une vertu supérieure au travail au bureau. Dans la mesure où je travaille en open space, j'ai parfois du mal à me concentrer. Il y a un bruit de fond et du passage. Je suis régulièrement interrompu par des personnes qui viennent me poser des questions. Le fait de travailler à domicile me permet de travailler sur des dossiers de fond, de prendre du recul, d'approfondir les sujets.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

J'ai un job passionnant donc je m'épanouis dans ce que je fais. Ce serait excessif de dire que grâce à cette organisation, je m'épanouis mieux, mais en tous cas, j'en ressens de vrais bénéfices.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Même si nous disposons d'outils bureautiques suffisants, je pense que, pour le télétravail, il faut se poser la question des outils à mettre en place pour développer une entreprise « hors les murs » (NDLR : par exemple, des webcams sur les PC pour faire de la visioconférence).

Je me pose également la question des télécentres. Est-ce que ce ne serait pas une alternative intéressante au travail à domicile ? En effet, tout le monde ne peut pas s'isoler chez soi et la formule des télécentres permettrait un maintien du lien social. C'est une vraie question : comment maintient-on le lien lorsque l'on est en télétravail ? J'ai par exemple fait une journée de travail à distance le 6 août. Mes enfants étaient en vacances, ma femme, ce jour-là, est partie travailler très tôt et est rentrée très tard. J'ai donc passé une journée sans quasiment aucun contact. Au travail, presque tout le monde était en vacances, je n'ai quasiment pas eu d'appels. J'ai été très productif mais je me suis senti seul. Au bureau, j'aurais forcément croisé du monde, ne serait-ce qu'au restaurant à midi.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

La sérénité, avoir le temps.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

La prise de recul, ma productivité.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Ma productivité les jours de télétravail.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Les jours de télétravail, elle sait que je suis à la maison. Cela la libère de son sprint à elle. C'est donc positif pour elle aussi. Cela rejaillit sur sa journée, elle a plus de souplesse...

Quel impact cela a-t-il eu sur la relation avec vos enfants ?

Cela leur permet de ne pas être dans l'urgence, et d'éviter de ressentir la tension de leurs parents. Cependant, j'ai dû aussi leur expliquer que je n'étais pas à la maison pour m'occuper d'eux mais que j'y étais pour travailler sur certaines plages horaires.

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc.) ?

Avec les personnes que j'encadre il n'y a aucun problème. Il m'arrive déjà régulièrement d'être en rendez-vous à l'extérieur pour des conférences ou des rendez-vous clients. Je suis joignable en permanence sur mon mobile. Nous sommes une petite équipe donc cela ne pose pas de souci.

Avec les autres collègues, c'est intéressant. Quand on en discute au café, il y a des sourires entendus, des plaisanteries et parfois un regard qui dit : « Tu fais autre chose ». Il y a un jugement sur le télétravail. L'évolution des mentalités n'est pas encore faite mais, excepté cela, il n'y a pas de problème particulier. Les réunions peuvent se faire par téléphone et se passent bien.

Pour les mentalités, les choses devraient évoluer lorsque l'on passera de l'expérimentation avec le pilote à la généralisation.

Avec les clients, aucun problème.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

On me dit que c'est bien, que c'est une bonne idée. Ceux qui travaillent me disent qu'ils aimeraient bien le faire aussi. Nous avons tous des métiers très divers avec des contextes différents (NDLR : entrepreneur, artisan, cadres, professions libérales etc.), mais globalement l'accueil est positif.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Pour moi, le télétravail me semble optimum, avec les outils qui le permettent. Il faut que l'entreprise se pose aussi la question : « Quel investissement je fais pour en avoir les bénéfices ? », notamment en termes de maintien du lien social. Dans mon contexte, une

systématisation du travail à distance est ce qui peut m'arriver de mieux d'autant plus que SFR prévoit de déménager en 2013 ce qui doublera mon temps de transport, comme pour beaucoup de personnes.

Toutefois, je ne suis pas représentatif de toute la population et je sais que le télétravail peut ne pas convenir à certains métiers donc cela peut être une solution de crèches ou l'aide aux transports comme des navettes.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Autour de moi, chacun gère en fonction de ses possibilités. Par exemple, j'ai un ami qui s'occupe plus de ses enfants que sa femme, car elle a un job qui l'amène à faire des déplacements fréquents. En une génération, le rapport aux enfants et à la vie de couple en général a beaucoup évolué.

Avec la généralisation du travail des femmes, nous avons dû réinventer la façon d'être père, en bonne intelligence même si ce n'est pas toujours simple quand il y a un pic de travail des deux côtés. Il faut en parler ensemble, chaque cas est particulier. Je ne connais pas de femmes au foyer !

L'entreprise n'a pas toujours aidé les mamans mais elle le fait de plus en plus, avec les accords sur l'égalité professionnelle par exemple, et c'est bien normal. Par contre, il n'y a pas encore vraiment de prise en compte du père.

Témoignage de Laurent Wernet (Capgemini)

Consultant fonctionnel chez Capgemini depuis 8 ans (cadre), en 4/5^{ème} le mercredi, actuellement basé au bureau de Lille

Titulaire d'un DESS en Méthodes Scientifiques de Gestion de l'Université Paris X, a travaillé précédemment chez POLK et ASTEK

Marié, 37 ans, 3 enfants (10 mois, 4 ans et demi, 7 ans et demi)

Epouse exerçant comme Ingénieur Statistiques en Belgique

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Pour moi en tant que père, mon rôle est d'élever mes enfants au même titre que mon épouse. Il y a sans doute des choses qui viennent plus du papa que de la maman, et inversement, mais nous faisons la même chose. Je m'occupe autant du bébé que mon épouse, par exemple pour lui donner à manger, le bain, se lever la nuit, etc. Cela a été identique avec les deux grands. On ne se pose pas la question.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** A égalité.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** A égalité. Je suis membre de l'association des parents d'élèves qui organise des événements tout au long de l'année et récolte des subventions pour organiser des activités. Je suis un peu plus engagé que mon épouse à ce titre.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** Nous avons une nounou à domicile pour la petite et les plus grands vont à l'école. Je m'en occupe plus souvent, car mon épouse a moins la possibilité de s'absenter de son travail sans que cela ne soit prévu du fait de ses responsabilités de management.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** A égalité.
- **Les devoirs ?** A égalité. Je m'occupe des devoirs de ma fille qui est en CE2 le mercredi ainsi que des activités extra-scolaires comme le solfège et le violon.
- **Les courses, le ménage ?** A égalité. Le ménage est fait par la nounou. Pour les courses, nous passons par Internet : ma femme commande et je vais les chercher.
- **Autres ?** Pour la cuisine, c'est mon épouse, mais je mets la table et je fais la vaisselle.

Il n'y a pas de domaine réservé à l'un ou à l'autre.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Non, j'ai toujours vu les choses comme cela. C'est appréciable de passer du temps avec les enfants. J'ai l'impression de vraiment en profiter. J'ai un vrai rôle à jouer.

Est-ce lié à votre modèle familial ? Non, pas forcément. Mon père travaillait beaucoup et ma mère était institutrice. Elle s'occupait donc davantage de nous. Aujourd'hui, c'est plus dans l'air du temps. Nous avons le même niveau d'étude avec mon épouse, un métier similaire, cela joue aussi. L'équilibre est donc important.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Il n'y a pas eu de problèmes. J'ai pu poser des jours quand j'en avais besoin, et prendre mon congé paternité sans difficulté. Il y a bien sûr eu des nuits difficiles qui font qu'on est fatigué la journée mais comme tout le monde.

Pouvez-vous décrire votre organisation du travail actuelle ? Pourquoi celle-là ?

Je suis à temps partiel à 80% depuis septembre 2011.

Je l'ai fait par choix de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle mais aussi parce que d'un point de vue financier cela nous permettait de nous y retrouver entre le fait de ne pas payer la nounou le mercredi et les aides de la Caf. Ma femme avait pris un congé parental de 6 mois suite à la naissance de notre 3^{ème} enfant, cela m'a donné envie. Mon 4/5^{ème} a démarré à sa reprise.

On m'avait prévenu que ce serait avant tout du temps pour les enfants et pas pour moi, mais j'aime cela et en suis très content.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

J'ai fait la demande et cela a été accueilli sans souci. J'ai eu un premier entretien avec un responsable RH puis avec mon manager direct. Il souhaitait s'assurer qu'il n'y avait pas derrière cette demande, un souci de management ou une démotivation. Deux ou trois mois avant ma demande de 4/5^{ème}, je lui avais dit que je voulais être plus impliqué dans les différents projets, il a donc été surpris de ma demande. Je l'ai rassuré et cela s'est passé très sereinement.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Je n'en connais pas d'autre. Je me suis organisé pour que ça ne dérange pas l'activité donc il n'y a pas de difficulté. Le mardi après-midi, je pense au mercredi et je fais ce qu'il faut pour que mon absence du lendemain ne gêne pas. Je donne des consignes, je fais le point avec le chef de projet. Je ne reçois pas de coup de fil le mercredi. Ce n'est pas à ma demande. Je ne prends pas mon ordinateur portable pour ne pas être tenté de l'allumer. De toute façon, je n'aurais pas le temps...

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Oui, je ne ressens en tous cas aucun frein à mon épanouissement professionnel. Les conditions de passage à temps partiel m'ont paru normales : il s'est écoulé 6 mois entre ma demande de 4/5^{ème} et le démarrage effectif de ce temps partiel ; j'ai été impliqué sur des projets, conformément à ma demande.

Je comprendrais que si un client a besoin de quelqu'un cinq jours sur cinq, on ne me mette pas sur ce projet, mais aujourd'hui encore, il n'y a pas de blocages particuliers. J'ai 8 ans d'expérience chez Capgemini, on me connaît, on sait que je suis adaptable.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

A ce jour, je n'en vois pas.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Passer du temps avec les enfants, vivre des moments privilégiés. Le fait d'être tout seul avec eux me permet d'avoir une autre relation pendant ces moments-là. Les voir grandir... Eux aussi apprécient !

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

La coupure dans la semaine est vraiment profitable. Je n'ai aucun souci pour reprendre le jeudi matin. Les semaines passent très vite...

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Cela montre que l'entreprise est à l'écoute des collaborateurs. Cela joue sur ma motivation et celle de mes collègues qui auraient pu être impactées si on ne m'avait pas permis de mettre en place cette organisation sereinement. Et puis cela empêche d'aller voir ailleurs. On sait ce que l'on a.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Cela lui permet de remplir sa fonction de manager qu'elle a prise il y a 1 an environ et de s'y épanouir. Je pense qu'elle est aussi contente que je m'implique comme cela.

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc.) ?

Comme je le mentionnais il y a quelques instants, cette organisation n'a entraîné aucun problème avec mon manager ou mes collègues.

J'ai informé mon client pour le 4/5^{ème}. Cela n'a pas posé de souci. Nous sommes environ 6 personnes sur le projet, le client n'a donc pas exprimé d'inquiétude particulière. Il sait aussi que l'on peut m'appeler le mercredi. En janvier j'ai une formation à mener sur 3 jours. Je vais m'arranger pour permuter mon mercredi non travaillé avec le vendredi. Ce sera la première fois en cinq mois. Le client fait attention aussi, il me sollicite davantage le mardi.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

Tout le monde me dit que j'ai bien fait. Aucun ne l'a fait. On me dit aussi : « Moi à ta place je ne le ferais pas ». Je crois que le cliché « l'homme travaille, la femme reste à la maison pour s'occuper des enfants » est assez tenace.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Ce serait de promouvoir ce genre d'organisation. Il n'y a pas forcément de communication autour de cela. On ne sait pas qu'on peut le faire, on y pense beaucoup moins. En tous cas moi, je peux faire la promotion du 4/5^{ème} avec plaisir !

Il faut aussi faire attention aux horaires, ne pas considérer comme normal le fait de faire beaucoup d'heures.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Cela commence dès la maternité, il y a beaucoup de choses qui sont expliquées à la mère et pas au père (le bain, les soins, etc.). A l'école de mes enfants, il faut que les deux parents signent le carnet de correspondance. Cela a été mis en place pour que, dans le cas de parents divorcés, aucun des deux ne se sente tenu à l'écart de la scolarité des enfants... mais cela a aussi l'avantage d'obliger deux parents qui ne sont pas divorcés à rester connectés avec l'école. A la maison, nous impliquons les enfants dans les tâches de la maison à parts égales : mettre la table, ranger, faire le ménage.

Témoignage de Marc Deletang (Bouygues Construction)

Directeur Travaux Habitat Social chez Bouygues Construction depuis 13 ans

Manage une centaine de personnes et a aménagé ses horaires de travail

Basé au siège de l'entreprise à Saint-Quentin-en-Yvelines

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur à l'ESITC (Ecole Supérieure des Travaux de la construction du groupe ESTP)

Marié, 37 ans, 2 enfants (2,5 ans et 7 ans)

Epouse exerçant la profession de cadre dans le marketing pour le développement de produits de parfum

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

A l'équilibre. Au-delà d'une réflexion comptable, je veux participer à l'éducation de mes enfants. Je n'ai pas l'impression de faire des choses extraordinaires.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** A égalité.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** A égalité. Je joue plus avec la grande et ma femme avec la petite. La grande est férue de sport.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** Nous disposons d'une garde partagée pour la dernière. C'est toujours moi qui gère le matin et ma femme le soir. Maintenant que la grande est au CP, ma femme la dépose le matin car c'est sur son trajet, et moi j'attends l'arrivée de la nounou avec la petite. En cas d'absence de la nounou, cela dépend des agendas et des rendez-vous. Il n'y a pas de règles. La nounou est rarement absente. Il peut aussi y avoir l'aide des grands-parents si l'absence est programmée.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** Ma femme.
- **Les devoirs ?** Tous les deux. Je rentre plus tard en semaine, c'est donc en général mon épouse qui s'en occupe. Mais si la grande n'est pas couchée, c'est un plaisir de sortir le cahier pour en faire la lecture. Le week-end, c'est moi qui m'en occupe.
- **Les courses, le ménage ?** Nous avons une femme de ménage. Ma femme fait les courses sur internet et je vais les chercher. Pour la cuisine, c'est elle la semaine et moi le week-end.
- **Autres ?** Les papiers, impôts, assurances, c'est moi.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Avant d'avoir des enfants, on ne sait pas comment on va réagir après leur naissance. Pour en avoir discuté souvent avec mes beaux-parents et mes parents, c'est très différent de ce qu'ils ont vécu. Mon beau-père, par exemple, n'a jamais changé une couche.

La société change, je n'ai pas l'impression de faire quelque chose d'extraordinaire. Ma femme travaille, nous avons le même type de responsabilités et nous avons envie de profiter de nos enfants.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Le plus difficile a été de ne pas culpabiliser face à un changement inévitable de mon organisation du travail. Sur les chantiers, les compagnons arrivent à 7h30 et je demande aux conducteurs de chantier qu'ils soient là en même temps que les compagnons. Je n'étais donc pas très à l'aise avec le fait d'arriver moi-même plus tard. Le fait d'attendre la nounou le matin puis de subir les embouteillages fait que j'arrive au siège à 9h15. J'ai la chance d'avoir une hiérarchie qui s'en accommode. Au début, je me suis posé la question de savoir si ce système allait être jouable mais, aujourd'hui, j'ai un rythme qui me convient et je n'ai jamais eu de réflexion de mon patron là-dessus.

Comment cela se passe-t-il avec l'équipe que vous encadrez ?

Plutôt positivement. Ils sont plus jeunes que moi et sont heureux d'avoir un exemple qui montre qu'il est possible de concilier une vie familiale avec un métier « chronophage ».

L'arrivée des femmes dans nos métiers a apporté un autre regard sur la parentalité. C'est plus difficile pour une femme d'en parler. Désormais, on essaie d'organiser les choses pour qu'une conciliation du professionnel et du familial soit possible.

J'ai un collaborateur direct qui a eu un enfant et qui s'est séparé de sa femme peu de temps après. Il doit s'occuper de son enfant le matin et le soir une semaine sur deux car ils font une garde alternée. Il l'a mal vécu car c'est un gros bosseur mais cela s'est fait et je n'ai rien à y redire, ni ses collaborateurs.

En matière d'organisation du travail, nous gérons les choses avec du bon sens. Par exemple, il m'arrive comme il arrive à des collègues de travailler un peu le soir à la maison avec mon PC portable, même si le télétravail n'est pas officiellement mis en place. Nous sommes jugés sur notre performance et nos résultats et pas sur notre temps de présence. Cela a changé dans l'entreprise. Autrefois, c'était mal vu de partir à 19h. Maintenant les gens arrivent plus tard et partent plus tôt. La lumière et la climatisation sont coupées à partir d'une certaine heure. Ce sont des signaux qui ont été mis en place sciemment il y a 5-6 ans par l'entreprise pour inciter les gens à partir plus tôt.

Pouvez-vous décrire votre organisation du travail actuelle ? Pourquoi l'avoir choisie ?

J'ai la chance d'être à un niveau où je n'ai pas besoin de pointer. Je ne suis plus dépendant des horaires de chantier, contrairement au début de ma carrière. C'est aussi plus difficile de devoir rentrer le soir pour s'occuper des enfants : cela oblige à interrompre son travail pour partir sans avoir le choix. A une époque, nous faisions une garde partagée avec un papa qui gérait le soir. Il le vivait mal.

Du coup, mon organisation du travail s'est faite naturellement, sans nécessiter de mise en place particulière. Je n'ai juste pas de rendez-vous avant 9h. Ce n'est pas possible pour ma femme de gérer à la fois le matin et le soir, et cela me permet d'avoir des moments privilégiés avec la petite.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

Cela a très bien été accepté dans l'entreprise. Tant mieux. Si cela n'avait pas été le cas, j'aurais sans doute changé d'entreprise. J'en ai beaucoup parlé avec mon patron de l'époque qui était un peu dans le même contexte puisque sa femme était enceinte. Du coup cela facilite les choses, on se projette. Et puis il n'y avait pas de conflit générationnel. On oublie vite et pour les collègues ou les patrons d'une génération plus avancée, c'est peut-être plus compliqué à comprendre. Ils sont d'une époque où on ne s'occupait pas des enfants comme maintenant.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Non. Je n'ai pas l'impression d'être un cas exceptionnel, ni dans mon entreprise, ni en dehors. Le fait d'avoir montré l'exemple a enlevé quelques barrières psychologiques chez certains.

Comment gérez-vous les situations pour les personnes soumises aux contraintes horaires du chantier ?

En général, à l'âge où on a des enfants, on n'est plus soumis aux contraintes du chantier. Cependant, j'ai eu à gérer le cas d'une collaboratrice maman qui culpabilisait. On l'avait affectée à un gros chantier pour qu'elle puisse encadrer une équipe plus importante que celle qu'elle supervisait précédemment. Nous lui avons accordé des horaires compatibles avec son job de mère de 9h à 18h. Une des difficultés dans ce type de cas est que le collaborateur l'accepte lui-même.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Je le fais comme j'ai envie de le faire. Je me sens bien. Je ne me sens pas frustré. Je suis heureux de l'équilibre actuel.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Oui. Je n'ai jamais vu mes filles comme un frein à ma carrière.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

On en fait jamais assez je pense ! Je participe mais j'ai quand même le bon côté des choses. Le matin, les filles viennent de se lever, nous sommes disponibles. Le soir c'est la course. Ma femme fait deux journées en une. Moi, j'ai juste eu à organiser ma vie professionnelle un peu différemment le matin.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Je profite de mes filles. Je ne voulais pas rentrer dans le schéma où on ne voit ses enfants que le week-end. J'ai le sentiment d'en profiter et que c'est qualitatif. Je suis vraiment avec elles. J'ai posé un RTT la veille de l'anniversaire de ma fille et je l'emmène à Disneyland. J'ai cette possibilité de le faire deux ou trois fois dans l'année. Cela n'a pas d'impact sur l'activité mais c'est un moment privilégié avec mes filles.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Quand on est bien dans sa tête, on est plus performant au travail, c'est sûr.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Etre plus performant, c'est positif pour mon entreprise. Si je travaille et que je pense à autre chose, c'est moins bien. Avoir une vie à côté du travail, cela permet aussi de prendre plus de recul sur les choses. C'est gagnant pour tout le monde.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Elle est dans une entreprise où elle peut finir à 18h. Cela pourrait être plus compliqué dans une autre entreprise. Là, nous aurions l'obligation d'avoir un schéma avec une nounou jusqu'à 20h mais nous n'en avons pas envie.

A un moment donné, il y a quand même un choix à faire. On peut se poser la question de ce que j'aurais fait si elle avait eu une opportunité intéressante. Est-ce que j'aurais pu mettre ma vie professionnelle entre parenthèse ? Je me pose souvent la question et je ne sais pas y répondre. J'ai un collègue qui l'a fait. Depuis ils sont partis à la Réunion car il a eu une opportunité professionnelle et elle est originaire de là-bas. Elle a arrêté de travailler à leur deuxième enfant et devait reprendre quelques temps après mais je crois qu'elle n'a toujours pas repris le travail.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial, amical et professionnel ?

Nos amis proches sont sur la même base d'organisation. Je n'ai pas l'impression de faire quelque chose d'extraordinaire. C'est une évolution qui s'est faite comme cela, je suis dans la mouvance, je ne suis pas précurseur non plus.

Même dans un secteur comme le BTP ?

Je suis dans une entité au sein de laquelle mon patron avait créé un cocon particulier. Il a beaucoup féminisé le métier de conducteur de travaux en partant du principe que nous sommes plus forts quand on est différent. J'ai toujours travaillé avec plus de femmes que les autres, avec un regard différent. C'est naturel d'avoir des enfants, d'organiser sa vie en fonction, de continuer à évoluer même si on fait moins d'heure de présence et qu'on les fait différemment.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Le développement des crèches d'entreprises est important. En matière de modes de garde, on est quand même livrés à nous-mêmes en France. Nous n'avons jamais obtenu de place en crèche municipale. C'est beaucoup du système D.

Pour faciliter la vie des gens qui ont un enfant, il faut laisser de la flexibilité sur le mode de fonctionnement au travail. Ne pas pointer les horaires le matin et le soir. Ne pas rendre difficile la gestion des imprévus car, avec les enfants, il n'y a que des imprévus. Si je prends mon cas, la grande était souvent malade. J'ai eu la chance d'avoir un patron qui ne me surveillait pas de près tant que le résultat était là. Je sais que ce n'est pas le cas de tout le monde.

Le télétravail est une piste intéressante. On est aussi plus efficace à la maison qu'en plateau paysager où on est parfois dérangé par le téléphone, les conversations d'à côté. Ce n'est pas perturbant de travailler un ou deux jours à la maison.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Le temps de trajet entre le domicile et le travail est une horreur. L'implantation des sièges doit être réfléchi. Il faut être bien desservi en transports en commun. Mon collègue en garde alternée a été deux fois pris dans les embouteillages et a retrouvé son enfant tout seul devant la grille !

Pour les familles monoparentales, ça doit être très dur. L'avantage d'être deux, c'est qu'il y a toujours une soupape et l'autre qui tempère. Mais tout seul...

Témoignage de Pascal Girard (Orange)

Conseiller client chez Orange depuis 17 ans, en congé parental à temps partiel, actuellement basé dans un centre d'appels de Lyon

Titulaire d'une Licence d'Histoire, a travaillé précédemment à La Poste et dans l'Education Nationale

Vie maritale, 50 ans, 4 enfants dont 2 à charge (11 mois, 7 ans, 12 ans, 14 ans)

Compagne exerçant la profession de pédiatre dans un hôpital mère-enfant

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Je me sens très investi dans le partage des tâches. Cela me paraît naturel. Ma compagne travaille beaucoup, mon emploi du temps est plus light donc, naturellement, nous nous partageons le travail de la maison, y compris toutes les tâches qui concernent les enfants.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants ?** Plutôt moi. Ma compagne a un métier très prenant y compris le soir, pour les gardes, etc.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.) ?** Plutôt moi, toujours pour des raisons d'emploi du temps. Pour les spectacles prévus à l'avance, nous y allons ensemble. Pour les sorties, je me propose, j'aime bien cela.
- **La garde (exemples : nounou absente, crèche en grève, enfant malade) ?** C'est moi. Nous avons des jours enfant malade. Je suis plus près. Et ce n'est pas compliqué pour moi de poser des jours contrairement à ma conjointe. C'est d'ailleurs pour cela que je reste dans ce poste pour l'instant. Quand les enfants seront plus grands, on verra.
- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc. ?** C'est moi. Elle est pédiatre mais préfère ne pas être la pédiatre des enfants.
- **Les devoirs ?** Notre fils est très autonome. Ma compagne aime s'occuper de cela le soir, donc c'est elle.
- **Les courses, le ménage ?** C'est moi, la cuisine aussi. Avec quatre familles de l'école, nous avons mis en place une sorte de cantine qui marche très bien. Je fais manger les enfants le lundi et le vendredi. Les autres parents s'occupent des enfants les autres jours. Cela évite que les enfants passent trop de temps dehors.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

J'ai toujours été comme ça. J'ai toujours pris du temps pour faire des choses à la maison. Je ne sais pas si c'est un principe d'éducation. J'ai toujours vu mes amis aussi mettre la main à la pâte. Je n'entends pas beaucoup de situations où la femme est à la maison. Je

vois aussi beaucoup de papas à l'école. Je vois de plus en plus de pères qui portent leur bébé en écharpe contre leur corps. J'ai le sentiment qu'il y a eu un changement de mentalités, certes, pas partout, mais je ne me sens pas un extra-terrestre !

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Pour mes premiers enfants, leur mère souhaitait s'occuper de tout donc je n'ai pas pu vraiment m'impliquer.

Pour mon enfant de 7 ans, j'avais commencé à réfléchir à prendre du temps, par exemple à travers un temps partiel, voire un congé parental. A l'époque, je n'ai pas osé le demander. L'entreprise était en mutation... Pour ma dernière en revanche, je n'ai pas hésité ! C'est un droit mais ce qui a vraiment changé, c'est que c'était devenu pour moi une évidence alors qu'en 2004, je n'avais pas osé.

Après, j'ai mis en face tout ce qu'il fallait, car, financièrement, ce n'est pas neutre.

C'est une question de maturité aussi, mais en 2004 ce n'était pas dans les mœurs, même si j'avais pris mon congé paternité.

L'entreprise a évolué, les règles RH se sont assouplies. Par exemple, pour avoir mon congé parental, j'ai dû demander une fin de détachement. Or, il y a quelques années, cela aurait été très compliqué voire impossible. Là, ils ont été réactifs, ils ne m'ont pas mis de bâtons dans les roues. De mon côté, j'ai fait les choses en bonne et due forme aussi.

Le congé parental pour un homme, ce n'est pas encore répandu. Par exemple, j'ai fait une demande à la Caf pour le complément d'activité mais je recevais toutes les correspondances avec un « e » à Pascal. Je devais aussi gérer la relation avec ma caisse de retraite alors que, pour les femmes, c'est automatique. J'ai été payé en retard pour mon congé parental, car il y a eu pas mal de petits dysfonctionnements au début, même si, au final, tout s'est très bien passé avec la Caf.

Pouvez-vous décrire précisément la solution retenue dans la sphère professionnelle ? Pourquoi celle-là ?

Ma compagne a pris un congé maternité de 3 mois. Elle a démarré un poste au 1er novembre 2010 donc elle ne pouvait pas repartir sur un congé parental (elle avait pris un congé parental de 6 mois pour notre premier). Nous avons décidé que je le prenne moi-même. Je me sens très à l'aise avec les enfants notamment les nourrissons.

J'ai donc pris un congé parental à temps plein pendant 5 mois. J'ai pris 4 mois au départ, du 1^{er} mai au 30 septembre 2011. En cumulant les congés payés, les RTT et le congé paternité, j'étais en congés un mois avant le congé parental. J'avais mis de l'argent de côté dans cette idée. Chemin faisant, j'étais bien avec la petite, j'avais envie qu'elle commence la crèche en douceur. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé à rallonger mon congé d'un mois. Cela a été accepté sans souci, alors qu'auparavant, c'était par tranche de 3 ou 6

mois incompressibles. Depuis, j'ai repris à 70%. Je ne travaille pas les lundis et mercredis, mais je travaille le samedi. Je travaille par tranche de 6 heures, ce qui me permet de m'occuper des enfants. J'ai pu choisir mon emploi du temps en fonction des horaires de la crèche. Par ailleurs, nous ne souhaitons pas avoir recours à une garde en périscolaire. En contrepartie, je respecte des contraintes que me fixe mon employeur mais je les ai choisies.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Je n'en connais pas d'autres dans le même cas. On entend beaucoup parler du sujet de l'égalité professionnelle mais je trouve que cela n'avance pas beaucoup. J'ai fait l'objet d'un reportage pour Orange. Je pense que c'est pour communiquer sur le sujet dans l'Intranet et inciter les hommes à prendre un congé parental.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui tout à fait.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Oui. Je fais de la relation client depuis 17 ans et j'aime cela. J'ai beaucoup de recul sur les choses et cette organisation me va très très bien.

Je connais une femme qui s'ennuyait en congé parental. Moi, j'avais une vie normale : je sortais, il faisait beau, j'en ai vraiment profité pour faire des choses avec ma fille. Je n'ai jamais rompu le lien social. Je ne me suis jamais ennuyé. La maturité joue sans doute. Il faut savoir se satisfaire soi-même, savoir passer du temps avec son bébé, qui, à deux mois et demi, est tout petit ! Par contre, j'ai repris le travail comme si de rien n'était, tranquillement, pas de clash, pas de douleur...

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Je n'en vois pas car, par rapport à ce que je voulais faire, tout s'est bien passé. Il faut inciter les pères à le faire. Cela ne m'a pas traversé l'esprit de me demander ce que les gens allaient penser de moi, pas comme en 2004. Un travail est à mener avec les directions des entreprises. Moi, je suis facilement remplaçable, mais dans d'autres contextes, j' imagine que cela n'est pas aussi évident, pour les cadres par exemple.

Par contre financièrement, cela peut poser des problèmes. Cependant, même si je n'avais rien eu, je l'aurais fait quand même.

L'âge et la maturité jouent également. Nous n'avons pas porté l'enfant. Nous ne sommes pas instinctivement créés pour cela. Il faut dépasser ce cadre, apprendre à donner des soins à un bébé de deux mois et demi. Le bénéfice à mes yeux repose dans la relation que je vais en tirer jusqu'à la fin de mes jours ! J'ai pu aussi profiter du plus grand.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Le calme : psychologiquement, je l'ai vraiment ressenti. Après trente ans de travail, s'arrêter un jour, même pour un voyage, c'est bien. Je suis très très en forme.

C'est aussi valorisant de s'occuper des enfants. Je suis fier de cela. J'ai eu un accueil très positif, on me disait : « c'est génial ». Cela m'a touché. Et puis, il y a la relation que l'on crée avec ses enfants, même avec les deux plus grands qui ne sont pas chez moi, ça a ressoudé la famille.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Le fait de m'arrêter m'a fait du bien. Je suis revenu sereinement au travail. J'ai repris le rythme très vite. Je n'ai pas eu besoin de formation. Pendant mon congé, cela m'arrivait d'aller voir ce qu'il se passait. C'était mon choix. A mon retour, j'ai eu un très bon accueil et mon mois d'octobre a été très bon commercialement !

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

C'est difficile à dire. De façon très prosaïque, ils n'ont pas eu à me payer mon salaire pendant 6 mois, c'est déjà un bénéfice pour l'entreprise. Mais les gens des Ressources Humaines étaient aussi très positifs. Ils travaillent sur la parité en ce moment et ils ont besoin de gens comme moi pour montrer l'exemple bien que, pour l'égalité professionnelle, le problème soit plus, à mon avis, sur le principe de l'égalité des salaires et le fait de réserver des places aux femmes dans les entreprises en général. Mon entreprise est déjà bien engagée sur ces axes-là et sur l'égalité professionnelle.

En tous cas, je n'ai pas pris de congé parental pour fuir le travail. Cela peut être le cas de certaines femmes, mais pour moi c'était un choix.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Communiquer. Ils commencent d'ailleurs à le faire et je me suis prêté au jeu. Ensuite financièrement : pourquoi ne pas donner une prime exceptionnelle lors de la prise d'un congé parental ? Cependant, il ne faut pas que ce soit discriminant : il faudrait donc la donner aux pères et aux mères.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

Je suis quand même étonné que si peu d'hommes prennent des congés parentaux. Il faut faciliter cela y compris chez les cadres, pour les postes à responsabilité. Je ne pense pas que nous soyons un pays de *machos*. En tous cas, il faut faire aussi un réel travail pour accompagner le fait que nous fassions beaucoup de bébés en France, en développant notamment les modes de garde, dans les villes comme dans les villages.

Témoignage de Stéphane Laforge (Renault)

Concepteur et Chef de projet pour enjoliveurs, roues et pneus à l'Ingénierie chez Renault

Titulaire d'un DUT en Génie mécanique et productique

Travaille chez Renault depuis 12 ans en statut d'ETAM

42 ans, Marié, 2 enfants de 6 ans et 4 ans et demi

Epouse exerçant la profession de professeur de Mathématiques dans une école de type Montessori

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

C'est avant tout un projet à deux. L'envie de participer à l'éducation des enfants.

Partager avec ma femme des moments privilégiés dans le cadre de l'éducation de nos enfants. C'est aussi trouver des solutions pour que nos enfants se sentent aussi bien avec leur père qu'avec leur mère.

Vivre au maximum des belles choses à tous les âges de nos enfants : les moments de plaisir lorsqu'ils commencent à marcher, à parler. Profiter ensuite des moments d'échanges et de discussion avec eux.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants** : nous nous répartissons cette tâche équitablement. A la naissance de notre fils aîné, ma femme allaitait. Elle s'en occupait donc un peu plus. Mais cela n'a pas été le cas pour notre fille à qui j'ai donné le biberon et les soins autant que ma femme.
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.)** : pour les jeux, c'est autant elle que moi. J'emmène souvent les enfants au parc le samedi. Ma femme les prend elle aussi de son côté et nous sortons également tous les 4 ensemble.
Pour les sorties d'école, lorsque je travaillais à 60%, c'était possible pour moi, maintenant plus du tout.
- **La garde (exemple : nounou absente, crèche en grève, enfant malade)** : nous n'avons pas eu de nounou. Les enfants ont été un peu à la crèche mais cela n'a pas posé de problème. Sinon une des grands-mères était souvent disponible.
Ma situation de télétravailleur fait que 3 jours par semaine, je n'ai pas de temps de trajet dans la journée. Sur ces journées-là, si de façon exceptionnelle, les enfants doivent rester un peu à la maison, cela se gère de façon plus fluide.

- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc.** : à égalité. J'ai amené ma fille chez le pédiatre pas plus tard qu'hier soir.
- **Les devoirs** : pour l'instant, ils n'ont pas trop de devoirs. La lecture d'une petite histoire le soir, c'est plutôt moi.
- **Les courses, le ménage** : les courses, c'est plus souvent ma femme, moi je m'en occupe plus occasionnellement. Pour le ménage, c'est assez partagé. En effet, en télétravaillant, je peux facilement mettre une machine en route ou étendre le linge. Nous réfléchissons à embaucher quelqu'un pour quelques heures de repassage payées avec des CESU.

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Mes différentes organisations du travail m'ont permis d'être plus ou moins présent mais cela n'a pas eu d'impact sur mon rôle de père.

Depuis que j'ai choisi de télétravailler, comme je n'ai pas de temps de transport, je suis plus disponible pour faire un peu plus de ménage, participer un peu plus aux activités domestiques et pour profiter de mes enfants que je vois plus qu'avant.

Mon épouse ne travaille ni le mercredi ni le mardi après-midi. Elle réfléchit à un temps partiel pour profiter d'un peu plus de temps pour elle, pour son bien-être personnel et aussi pour la famille.

Nous n'avons jamais mis le travail en premier dans nos vies, il est nécessaire mais pas suffisant.

Ce qui ne nous empêche pas d'aimer nos métiers et de nous épanouir professionnellement.

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ?

J'ai rencontré des problématiques de temps et de disponibilité. Je voulais être auprès d'eux.

Partir tôt le matin et rentrer tard le soir complique la vie de famille mais aussi la vie de couple.

Si nous n'avions pas eu d'enfants, je pense que j'aurais quand même pris un temps partiel pour passer plus de temps avec ma femme, en profiter pour aller visiter des musées, voir des expos, lire, me promener...

Quelles solutions avez-vous mises en place pour concilier ces 2 sphères ?

J'ai travaillé pendant 2 ans en temps partiel à 60%. A cette période, ma femme préparait sa thèse. Grâce à la bourse dont elle bénéficiait et aux 60% de mon salaire, nous nous en sortions bien.

Puis, lorsque notre fille est née, je suis passé à 80 %, car il fallait augmenter un peu nos revenus. Aux 3 ans de ma fille, j'ai repris un temps plein pendant 1 an et demi, avant de demander à télétravailler depuis mon domicile.

Pouvez-vous décrire précisément la solution retenue dans la sphère professionnelle ? Pourquoi celle-là ?

Le télétravail me permet de diminuer d'environ 9 heures par semaine mes temps de transport, ce qui est non négligeable.

Je les vois plus tranquillement le matin et le soir.

Entre midi et 13h, je sors très souvent de chez moi pour différencier mon lieu de travail du lieu de détente. J'en profite pour me promener dans le parc près de chez nous, visiter une expo, passer voir un ami

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

J'ai été informé du télétravail chez Renault par le site intranet Renault du télétravail à domicile et également par la distribution des tracts des syndicats.

J'ai alors contacté mon N+1 et nous avons évoqué le sujet lors d'un entretien annuel.

Je lui ai expliqué les raisons qui m'amenaient à vouloir télétravailler (NDLR : à l'époque, les époux envisageaient de déménager en province pour se loger dans une maison avec jardin et se rapprocher de leur région natale. Le télétravail lui permettait ainsi de conserver son emploi tout en habitant plus loin).

Mon N+1 en a parlé à mon N+2. Ils ont réfléchi à l'organisation à mettre en place, car ma demande était une première dans mon service. Mais ma demande n'a jamais été remise en question.

Le 1^{er} Janvier 2011, nous avons démarré une période probatoire de 3 mois prévue dans l'accord Renault Télétravail pour s'assurer que mon travail était bien compatible avec cette organisation.

Maintenant que cela fonctionne très bien, on me demande de témoigner sur mon expérience.

Nous disposons d'un nombre important d'outils qui permettent le travail à distance.

Il est important de bien organiser le travail d'équipe.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Non, il y a de nombreux autres exemples chez Renault. J'ai d'ailleurs eu des contacts et échanges avec d'autres télétravailleurs mais il est vrai que, dans mon service, c'est assez nouveau.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

Oui, je suis en paix avec moi-même dans mon rôle de père.

Est-ce que cette organisation vous permet de vous épanouir aussi dans votre vie professionnelle ?

Mon travail me plaît beaucoup. J'ai des contacts avec des fournisseurs, je suis passionné de design et j'ai la chance d'avoir un métier en rapport avec cela.

Le TAD (NDLR : Travail à domicile) me permet de m'épanouir familialement et aussi d'être heureux dans mon activité professionnelle.

Je suis content de ce que je fais, je suis moins stressé.

On m'a proposé d'évoluer vers un poste de cadre, j'ai également eu l'opportunité de préparer un départ à l'étranger mais finalement je préfère rester avec mon organisation actuelle. Si j'évoluais, je travaillerais probablement plus, en perdant les avantages de ce que j'ai mis en place aujourd'hui.

Je sais aussi être flexible et, au début, j'ai bien sûr été présent certains jours au bureau alors que j'aurais dû être en télétravail. Il était important de montrer à ma hiérarchie que l'organisation était suffisamment souple. Depuis presque un an en télétravail, 9 jours ont été modifiés pour des impératifs de réunions.

Quels seraient pour vous les points de progrès ?

Je ne vois pas.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

Une vie de famille plus épanouie, plus riches. Moins de stress dû aux transports. Plus de plaisir à venir au travail.

Quels sont les principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Je suis plus performant à la maison que sur un plateau de travail au Technocentre. Ma concentration est meilleure, je gère plus sereinement les dossiers et les projets qu'au bureau.

Quels sont les principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Avoir un collaborateur bien dans sa peau. Moins fatigué, plus efficace et plus épanoui par rapport à ma situation professionnelle.

Etre plus présent en famille réduit les risques psycho-sociaux de l'entreprise.

Je ressens du bien-être.

Quel impact cela a-t-il eu sur la situation professionnelle de votre femme ?

Elle a pu trouver plus facilement un travail sur Paris.

Quel impact cela a-t-il eu sur votre relation avec vos enfants ?

Je suis plus présent et je m'occupe mieux d'eux. J'ai plus de temps pour être à leur écoute et communiquer avec eux.

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc.) ?

Mon N+1 et mon N+2 ont pu réfléchir à la possibilité d'étendre le télétravail à des postes de leader ingénierie.

Ils ont évalué l'impact de cette organisation, les conséquences et les changements que cela peut apporter à l'entreprise.

Mes collègues ont très bien réagi. Certains ont attendu de voir comment cela se passait pour demander la même chose.

Comment cela est-il perçu par votre entourage familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux, etc.) ?

C'est très bien perçu. Cela suscite même des envies.

Ils en profitent, puisque j'ai plus de temps pour les voir ou déjeuner avec eux.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées par l'entreprise ?

Faire plus de publicité pour encourager le télétravail à domicile.

Cela permettrait de rassurer et de faire tomber certaines inquiétudes. Parmi mes collègues, certains craignent un impact négatif sur mon salaire ou ma carrière. Néanmoins, il faut continuer à en parler pour lever les quelques résistances qui perdurent.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité du point de vue des solutions apportées en général, par tous les acteurs de la société ?

L'internationalisation fait que nous avons aujourd'hui tous les moyens et outils nécessaires pour communiquer avec des collaborateurs basés à l'étranger : téléconférence ou vidéoconférence. Nous devons nous adapter à ces nouvelles méthodes de travail qui sont positives pour l'entreprise. Cela va dans le sens du télétravail et il faut en profiter pour promouvoir les bénéfices du télétravail comme moyen d'avoir une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle pour les personnes, pères ou mères.

Témoignage de Stéphane Longrais (ADMR de Haute-Loire)

Aide-soignant depuis 3 ans à l'ADMR de Haute-Loire (Aide à Domicile en Milieu Rural et Urbain : association du service à domicile)

Une année d'étude à l'école d'infirmier lui ayant permis d'obtenir l'équivalence d'Aide-soignant

41 ans, non-cadre

Pacsé, 2 garçons de 7 et 6 ans

Sa compagne, infirmière libérale, attend leur 3ème enfant dont la naissance est prévue en mars 2012

A demandé un congé parental d'un an qu'il prendra à la suite du congé de maternité de sa compagne

Comment voyez-vous votre rôle, en tant que père, en matière de parentalité et de partage des tâches ?

Nous nous répartissons notre rôle en fonction de notre disponibilité. Selon les horaires de ma compagne et les miens, nous sommes à tour de rôle plus ou moins présents pour nous occuper de nos enfants.

Au final, la répartition est assez équitable.

Mon rôle de père est de marquer l'autorité. Lorsque cela dépasse un peu les limites avec les enfants, j'interviens et c'est moi qui prends le dessus.

Parmi les tâches suivantes, pouvez-vous indiquer comment vous vous répartissez les rôles avec votre conjointe (à égalité, « plus vous », « plus elle ») :

- **Les soins des enfants** : autant elle que moi, d'autant plus que nous avons tous les deux une formation médicale
- **Le jeu et les activités ludiques (y compris fêtes de l'école, etc.)** : c'est équitable avec cette petite différence que je participe aux activités sportives de nos garçons comme le VTT ou la piscine, ce que ne fait pas du tout ma femme. Quand il s'agit de les accompagner et de les déposer à une activité, c'est autant elle que moi. Y participer, c'est moi. Je fais beaucoup de sport.
- **La garde (exemple : nounou absente, crèche en grève, enfant malade)** : lorsque les enfants étaient plus petits, ma femme travaillait en tant qu'infirmière à l'hôpital. Elle pouvait donc prendre des jours de congés pour enfants malades. Maintenant qu'elle travaille en libéral, elle n'a plus cet avantage, c'est donc entièrement moi qui m'en occupe. Autrement, nous faisons

appel aux grands-parents ou encore à la nounou. Fort heureusement, nos fils ne sont pas souvent malades.

- **Les RDV médicaux, inscriptions diverses, etc.** : nous nous occupons tous les deux des RDV médicaux. Les inscriptions sportives, c'est surtout moi.
- **Les devoirs** : moitié/moitié. En fait, tout dépend de notre disponibilité. Ma femme travaille en alternance 1 semaine sur 2. Pour exercer son métier, elle travaille tôt le matin et tard le soir. La semaine où elle travaille, c'est moi qui m'en occupe plus. Par contre, quand elle est en repos, c'est plutôt elle. Que ce soit pour les devoirs ou toutes les autres responsabilités ou tâches domestiques et familiales.
- **Les courses, le ménage** : je m'occupe exclusivement des courses car il y a un supermarché à côté de mon lieu de travail. Pour le ménage, ma femme s'en occupe plus (70% / 30%)

Votre perception du rôle de père et cette répartition des tâches ont-elles évolué dans le temps ? Si oui, pourquoi ?

Oui, je pense que cela a évolué. Avec l'arrivée des enfants, il faut anticiper, organiser, planifier, prévoir et penser pour eux.

Finalement sans enfant, on est plus égoïste !

En définitive, tout est une question d'organisation.

Le travail de ma femme a aussi changé les choses, parfois on se croise à peine. Nous organisons tout d'un mois sur l'autre : les activités sportives, les sorties, les horaires, les jours chez la nounou, les RDV chez le médecin....

Avec l'arrivée de vos enfants, quelles sont les problématiques qui se sont posées à vous en termes de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ? Comment cela a impacté concrètement votre vie professionnelle ?

Non, cela n'a pas d'impact particulier.

Quelles solutions avez-vous mises en place pour concilier ces 2 sphères ? Pourquoi celle-là ?

J'ai choisi de prendre un congé parental, car c'est plus facile pour moi en tant que salarié que ma femme exerçant en libéral. Le calcul est vite fait d'un point de vue financier.

De plus, à la naissance de mes deux premiers enfants, je faisais mes études. Je n'en ai pas du tout profité à part le jour de leur naissance. Je n'ai pas pu m'arrêter ou prendre un congé de paternité, etc...

Enfin, je pense que s'occuper de 3 enfants exige beaucoup de temps. C'est pour toutes ces raisons que j'ai demandé un congé parental d'un an.

Comment cela a-t-il été abordé et mis en place avec votre employeur ?

J'en ai parlé avec ma N+1 d'une façon informelle, puis avec le Directeur de l'ADMR.

Pour l'instant, nous en sommes au stade de la discussion. Je ne suis pas encore rentré dans la procédure administrative. Sans être officialisée, ma demande a été bien accueillie et tout le monde est au courant. Je n'ai pas rencontré de difficulté particulière ni de réticence de la part de ma direction.

Avez-vous l'impression d'être un cas isolé dans votre entreprise ? Pourquoi ?

Oui, en tant qu'homme c'est sûr. D'autres collègues femmes ont déjà pris ce type de congé. Mais il faut noter que je suis le seul homme aide-soignant dans mon secteur.

Avec cette organisation du travail, est-ce qu'aujourd'hui vous avez le sentiment d'exercer votre rôle de père comme vous le souhaitez ?

En fait, je ne sais pas très bien comment cela va se passer. Je ne me suis jamais arrêté de travailler, mais pourquoi n'y aurai-je pas droit ?

Financièrement, nous avons la chance de pouvoir nous le permettre. Ce n'est pas le cas de tout le monde.

Quels sont les 3 principaux bénéfices pour vous à titre personnel ?

- S'occuper des enfants à 100%. Aujourd'hui le rythme de nos métiers les bouscule pas mal. Ils « jonglent » entre la nounou, l'école et les grands-parents. On est obligé de les lever à 6h15.
- C'est une amélioration pour les enfants mais aussi pour nous.
- Nous avons acheté une ferme que nous avons restaurée. Il reste encore des travaux à finir. Le temps que je vais y consacrer permettra d'avancer plus vite et améliorera le confort de vie de toute la famille.

Quels sont les 3 principaux bénéfices pour vous à titre professionnel ?

Difficile à dire aujourd'hui. Je sais aussi que reprendre une activité professionnelle après une coupure d'un an ne sera pas facile.

Quels sont les 3 principaux bénéfices selon vous pour votre entreprise ?

Mon entreprise en acceptant ma demande se montre attentive à ses employés et remplit parfaitement son rôle d'employeur responsable.

Quel impact cela va-t-il avoir sur la situation professionnelle de votre femme ?

Cela va forcément la soulager car je serai à 100% à la maison pour les enfants et le reste.

Quel impact cela va-t-il avoir sur votre relation avec vos enfants ?

Ralentir le rythme de vie que nous leur imposons aujourd'hui.

Quel impact cela va-t-il avoir sur la répartition des tâches entre votre femme et vous ?

Je m'occuperai plus des tâches domestiques. Par contre, comme je ne suis pas un adepte des papiers (déclaration, assurance...), je pense que je laisserai ma femme continuer de s'en occuper

Comment cela est-il perçu par votre entourage professionnel (hiérarchie, collègues, clients, etc...) et familial et amical (amis, famille, réseaux sociaux) ?

Tout le monde le prend très bien. Il n'y a aucune réticence.

Quels seraient selon vous les points de progrès pour une meilleure implication des pères dans l'exercice de la parentalité ?

L'information. Les hommes aujourd'hui ont encore beaucoup de mal à s'imaginer arrêter de travailler pour s'occuper de leurs enfants. Mais s'ils connaissaient mieux les conditions et possibilités de congés existants, ils hésiteraient peut-être moins. Trop souvent l'information est difficile à trouver ou à comprendre. Il faut aller la chercher soi-même. On peut passer à côté de solutions intéressantes uniquement par manque de connaissance. Il y a des progrès à faire sur ce point.

En synthèse...

Le Rapport remis par Jérôme Ballarin se fonde sur les trois convictions suivantes :

- 1) La transformation culturelle, organisationnelle et managériale des entreprises, nécessaire pour que les femmes puissent, à salaire égal, trouver toute leur place au sein de ces dernières et franchir le « plafond de verre », ne pourra se produire que si les hommes sont convaincus de la pertinence de cette transformation et y jouent un rôle de premier plan.
- 2) Une révolution conjugale doit également amener les hommes à s'impliquer davantage dans les tâches familiales et domestiques, pour que les femmes disposent d'une égale capacité à s'investir dans la sphère professionnelle.
- 3) Loin de la culpabilisation et du politiquement correct, il faut encourager, valoriser et accompagner les hommes, de plus en plus nombreux, qui recourent, par exemple, au temps partiel, au télétravail ou à des modulations d'horaires pour s'investir davantage familialement, au bénéfice professionnel de leur compagne.

Afin d'aider les entreprises à impliquer les hommes en faveur de l'égalité professionnelle et de la parentalité, le Rapport présente 10 bonnes pratiques qui devraient être généralisées en France et guider la transformation culturelle (bonnes pratiques ou BP n°1 à 4), organisationnelle (BP n°5 à n°8) et managériale des entreprises (BP n°9 et n°10) :

- Bonne pratique n°1 : Faire évoluer les stéréotypes de genre
- Bonne pratique n°2 : Faire reculer la culture du présentisme
- Bonne pratique n°3 : Faire reconnaître l'engagement paternel dans l'entreprise
- Bonne pratique n°4 : Faire organiser la Journée annuelle de la Famille en Entreprise
- Bonne pratique n°5 : Faire grandir le congé de paternité et le congé parental masculin
- Bonne pratique n°6 : Faire recourir les hommes au temps partiel
- Bonne pratique n°7 : Faire émerger le concept de « flexibilité positive »
- Bonne pratique n°8 : Faire croître le télétravail
- Bonne pratique n°9 : Faire éclore les managers « bio »
- Bonne pratique n°10 : Faire prendre conscience aux dirigeants du lien entre mixité et performance économique

Ces bonnes pratiques sont issues d'échanges avec plus de 500 employeurs de toutes tailles, de tous secteurs et de toutes les régions françaises (grands groupes, PME, TPE, associations, collectivités territoriales, administrations et établissements publics...) et de plusieurs dizaines d'auditions menées auprès d'experts, de dirigeants d'entreprises, de DRH, de responsables d'associations patronales et syndicales.

Par ailleurs, 12 témoignages d'hommes qui font bouger les lignes sont présentés dans la 2^{ème} Partie du Rapport, pour illustrer les bonnes pratiques exposées en 1^{ère} Partie.

Le Rapport formule enfin 10 leviers qui pourraient être activés par les pouvoirs publics en vue de favoriser la mise en œuvre par les entreprises des 10 bonnes pratiques proposées plus haut :

- 1) Lancer une vaste campagne de communication auprès du grand public sur *les nouveaux hommes* qui s'investissent dans la vie familiale et domestique (Bonne Pratique n°1).
- 2) Instaurer le *Jeudi des pères* pour faire reculer le présentisme masculin, en invitant les hommes à quitter leur travail au plus tard à 18H au moins une fois par mois puis par semaine, pour rentrer s'occuper des enfants (BP n°2).
- 3) Institutionnaliser la *Journée de la Famille en Entreprise* chaque 1^{er} mercredi de juin, pour rapprocher les jeunes générations du monde professionnel et humaniser l'entreprise (BP n°4).
- 4) Porter à un mois le congé de paternité et généraliser l'indemnisation salariale totale ou partielle (négociation collective à prévoir), en créant une protection juridique anti-licenciement pour les salariés pères et en accordant certaines contreparties aux employeurs (BP n°5).
- 5) Créer une formule de congé parental d'éducation plus courte et mieux rémunérée, avec une partie non cessible entre le père et la mère, un bonus éventuel en cas de prise par le père, une absence de la mère pendant le congé du père, et un système de VAE (BP n°5).
- 6) Renforcer l'accompagnement des pères avant la naissance d'un enfant, en développant la formation des pères et en rémunérant les absences liées aux examens prénataux (BP n°5).
- 7) Libérer l'essor du télétravail en encourageant fiscalement le développement des *télécentres* comme alternative au télétravail à domicile, via le Crédit Impôt Famille (BP n°8).
- 8) Impulser une campagne de formation des managers, en s'appuyant sur les OPCA, pour développer les compétences des managers en termes d'écoute, d'empathie et de prise en compte de la vie personnelle des collaborateurs (BP n°9).
- 9) Créer un *Permis de conduire une équipe*, instaurant un minimum de formation, de suivi et de sanction éventuelle à l'égard de toute personne en situation de management (BP n°9).
- 10) Rassembler en un seul *Label RH et Management* l'ensemble des chartes et des labels liés à la qualité de la gestion des ressources humaines et du management pour faciliter l'identification par tout citoyen des employeurs les plus respectueux de l'humain (BP n°9).

A travers les 12 témoignages d'hommes, les 10 bonnes pratiques et les 10 propositions qui y sont présentés, le Rapport montre que l'implication des hommes en faveur de l'égalité professionnelle et de la parentalité répond à des enjeux économiques et sociaux majeurs en 2012 : place des femmes dans l'entreprise, santé et qualité de vie au travail, performance économique durable des individus et des entreprises, éducation des enfants et pérennisation d'une natalité soutenue comme objectifs de développement durable sur le plan humain.

Autour de ces enjeux doit se dessiner en 2012, année du 250^{ème} anniversaire de la publication du *Contrat social* de Rousseau (1762), un nouveau contrat social entre hommes et femmes fondé sur la volonté de construire ensemble un monde professionnel plus serein, plus équilibré et durablement plus performant.