

UNE ENQUÊTE DE



Travail & parentalité

UNE DIFFICILE ARTICULATION

AVEC LE SOUTIEN DE



Introduction

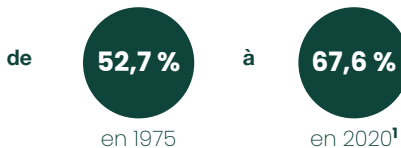
La famille, la parenté, le travail...

Voilà des dimensions bien structurantes de nos existences. Et parce que ces sphères de nos vies sociales se superposent, s'influencent et se mêlent, leur étude est une véritable loupe grossissante sur les évolutions de notre époque.

Ces cinq dernières décennies n'ont d'ailleurs pas été en reste, en termes d'évolutions.

Côté travail, les femmes se font une place au sein des milieux professionnels dans un mouvement d'émancipation depuis les années 1970, ayant pour effet une progression de leur taux d'emploi. Si le travail parental reste longtemps encore une prérogative largement féminine, le travail professionnel devient, lui, une casquette partagée.

La part de femmes actives en France



Le couple, et avec lui la notion de famille, est également traversé par de nombreuses évolutions. Si le couple reste une référence, notamment dans sa dimension matrimoniale (72 % des couples français sont mariés selon l'Insee), il est moins fixe dans la durée. 63 % des enfants français naissent hors mariage et le mariage peut se défaire et se refaire.

La représentation de la cellule familiale devient plus large et, face à cette plus grande instabilité des unions, la cellule de référence de nos sphères privées est moins définie par la famille que par l'enfant. Irène Théry et Claude Martin, sociologues, parlent ainsi d'un passage d'un modèle familialiste à un modèle parentaliste. Sémantiquement, on utilisera la notion de parentalité plutôt que de parenté : quand la parenté est un lien juridique, la parentalité désigne les individus qui assument ou partagent la responsabilité quotidienne d'enfants. Cela s'incarnera également économiquement, avec une indépendance financière qui se pense moins à l'échelle familiale qu'entre chaque parent et son enfant.

C'est désormais l'enfant qui fait famille.

¹ Insee, Femmes et hommes, l'égalité en question, 2022

Introduction

Côté éducation, cette centralité de l'enfant se retrouvera d'ailleurs dans les pratiques pédagogiques avec notamment l'émergence de l'éducation positive².

"[On] accorde aujourd'hui, plus que jamais, une importance toute particulière au bien-être de l'enfant et [on] pense que les parents jouent un rôle déterminant dans son développement et sa santé mentale."

– **Isabelle Roskam**, docteur en sciences psychologiques³

Et la pandémie ? Il serait par ailleurs difficile de ne pas mentionner dans les évolutions sociétales le rôle de la pandémie, qui a accentué la porosité entre nos vies professionnelles et personnelles et qui a surtout été un contexte propice au burn-out parental, dont on constate une forte augmentation. Dans le sillage de nombreuses introspections confinées, l'équilibre de vie devient une attente prépondérante, la priorité n°1 pour 66 % des parents en France.

Enfin, nous devons à la pandémie une mise en exergue de l'importance du "prendre soin". Alors que les soignants et les aidants ont un temps eu accès à une tribune médiatique en pleine crise sanitaire,

le travail du *Care*, qu'il soit professionnalisé ou non, questionne sur sa valorisation dans notre société alors qu'il est souvent invisibilisé.

La société bouge, la famille bouge. Et, avec elle, le travail.

Les avancées des neurosciences ayant affirmé l'importance du rôle parental dans le développement de l'enfant, dessinant de nouvelles exigences, et la place des femmes étant croissante dans le monde professionnel, la cellule familiale se retrouve au cœur de tensions, tiraillée entre engagements professionnel et parental dans une société qui tend parfois au culte de la performance.

La tâche est d'autant plus difficile que c'est la première fois que les parents se trouvent si seuls face à leurs responsabilités. Distance des grands-parents, familles monoparentales, disparition des communautés... Les parents ont moins de temps et — paradoxalement — moins d'aide.

² Selon la définition du Comité pour la Cohésion Sociale, le « parent positif » élève, guide et autonomise ; il reconnaît les enfants comme des individus ayant des droits. La parentalité positive n'est pas permissive ; elle place des repères pour aider les enfants à pleinement développer leur potentiel.

³ Roskam, I. & Goodman, A. (2018). Chapitre 1. Être parent aujourd'hui. Dans : Isabelle Roskam éd., Le burn-out parental: Comprendre et prendre en charge (pp. 23-33). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Introduction

“Parcours du combattant”, “jeu d’équilibriste”...

Les métaphores employées par les parents travailleurs sont assez évocatrices de l’habileté nécessaire pour être les deux à la fois. Nous retrouvons dans leurs mots beaucoup de frustration et de culpabilité de ne pas pouvoir être pleinement investis, ni au travail, ni en famille.

Articuler les deux est ainsi un énorme défi.



77%

des parents travailleurs français jugent
difficile de concilier les deux.⁴

Une difficile articulation qui s’exprime différemment selon les situations géographiques, socio-professionnelles ou encore familiales. Nous en explorerons toutes les spécificités avec vous.

Ce qui est certain, c’est que les inégalités de genre ont la peau dure.

“L’articulation famille-travail induit des ajustements, négociations, contraintes et contradictions entre temps de travail et temps privé, tous inégaux entre hommes et femmes. Elle reste alors un fort révélateur des rapports sociaux de sexe au sein du couple et de la société.”

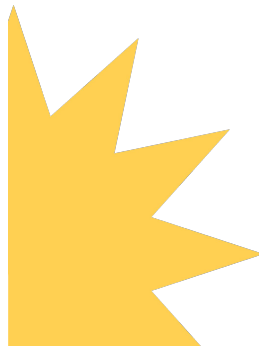
– Ariane Pailhé & Anne Solaz⁵

Cette enquête dessine ainsi les nombreux défis auxquels font face les parents travailleurs et esquisse des leviers d’action. **Parce qu’elle a le pouvoir de faciliter une bonne partie du quotidien des parents, l’entreprise a une belle carte à jouer.**

**Mais doit-elle s’aventurer sur tous les terrains ?
Est-ce le seul acteur en capacité d’aider
les parents travailleurs ?
L’enfer étant pavé de bonnes intentions,
quels sont les écueils à éviter ?**

⁴ Enquête Travail et Parentalité, 2023

⁵ Pailhé, A. & Solaz, A., Introduction. Pourquoi une telle enquête aujourd’hui ? Dans : Ariane Pailhé éd., Entre famille et travail: Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs (pp. 19-25). Paris: La Découverte, 2009





Regard d'expert

Diriez-vous qu'il y a une façon d'être parent inhérente à notre époque ?

Marie Robert, philosophe

De mon poste d'observation, j'ai le sentiment que les parents de notre époque sont complètement perdus. Ils ne veulent plus faire comme les générations précédentes mais ils n'ont pas beaucoup d'outils et de certitudes sur la manière dont ils devraient s'y prendre. Être parent aujourd'hui nécessite donc d'être un acteur conscient : il faut se questionner, essayer, discuter avec d'autres. Cela demande donc beaucoup de travail, et ce travail, on doit le faire dans des vies déjà très chargées.

Le parent en 2023 est donc pris en tenaille dans le paradoxe entre l'envie d'être un parent différent et les difficultés pragmatiques pour l'être. Ce n'est pas possible sans le faire société autour de nous. Quelques soient les étapes de la vie, on a besoin d'un collectif : pour prendre le relais, pour nous aiguiller, pour échanger. Dans les grandes villes aujourd'hui, les parents sont seuls. Et c'est aussi beaucoup le cas des familles monoparentales.

Les mots des partenaires



Harmonie
mutuelle
GROUPE vyv

En tant que première mutuelle santé de France, nous souhaitons mettre en lumière les témoignages d'acteurs directs et indirects qui vivent au quotidien la parentalité en entreprise. A travers ce changement de vie majeur pour le salarié, qui impacte sa vie personnelle et professionnelle, **l'entreprise doit jouer un rôle majeur afin de protéger et valoriser le potentiel humain, premier levier de performance durable de l'entreprise.**

Une approche globale que cela soit dans la prévention, le management ainsi que dans la mise en place de nouvelles solutions comme les crèches, la mise à disposition d'une application (MAY) pour accompagner les parents d'enfants de 0 à 6 ans - de la grossesse jusqu'à l'entrée à l'école, de soutien psychologique ; ...qui permet d'agir tant sur la santé mentale que physique des jeunes parents.



De plus en plus de RH nous demandent des coachings pour aider leurs collaborateurs à concilier parentalité et travail. Nous avons déjà beaucoup appris, mais **il nous reste de nombreuses questions à éclaircir.** Participer à cette étude était une façon pour nous de partager nos apprentissages au plus grand nombre, tout en continuant à explorer le sujet.



Il y a deux ans, nous avons réalisé avec l'équipe de The Boson Project un travail de fond pour formaliser la vision de Babilou Family, commune à nos 12 pays. Ce travail nous a permis de mettre en lumière l'essence même de notre entreprise et son ambition : « *Construire un monde meilleur par l'éducation et l'attention portée à chaque enfant* ». Pour nous, l'éducation est l'affaire de tous. Cela passe par une intransigeance sur la qualité et le soin apporté aux enfants, mais également en prenant soin des parents et en les accompagnant dans un rapport au travail forcément chamboulé ! C'est pourquoi nous avons naturellement souhaité prendre part à cette étude. **L'accompagnement à la parentalité fait partie intégrante de nos engagements pour les enfants**, avec l'Education Durable en filigrane depuis la crèche et dans toutes les étapes de la vie d'un parent.



Le sujet nous tient particulièrement à cœur : nous intervenons dans le cadre "du prendre soin" des professionnels de santé, sur tous les facteurs qui contribuent à augmenter le stress de ces professionnels. Nous savons que dans le secteur de la santé et du médico-social une majorité de femmes y travaillent, avec des horaires décalés et que la parentalité est **un sujet majeur qui mérite d'être pris en compte afin de diminuer la charge mentale.**

A large, stylized yellow starburst graphic is positioned on the left side of the slide, partially overlapping the dark green background. It has several sharp points and a bright yellow color.

PARTIE 1

**Le vécu parental :
trajectoires, bifurcations
et arbitrages**

Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

La parentalité occupe une place croissante dans le débat public dans un contexte d'évolutions des cellules familiales et de réinvention du rapport au travail. Articuler travail et parentalité est un exercice perçu comme difficile par les Français.

Pour
77 %

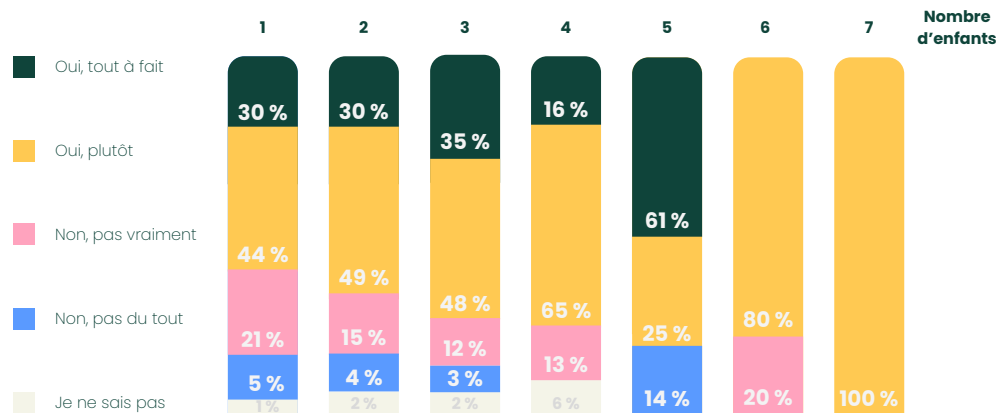
concilier travail et parentalité constitue un challenge dans leur vie de tous les jours.

Un sentiment de difficulté qui fluctue selon plusieurs variables parentales

Sans surprise, plus le nombre d'enfants de moins de 18 ans au sein du foyer est élevé, plus cette articulation est perçue comme un challenge par les parents.

On observe que le sentiment de difficulté monte fortement à partir du deuxième enfant et encore davantage avec le troisième.

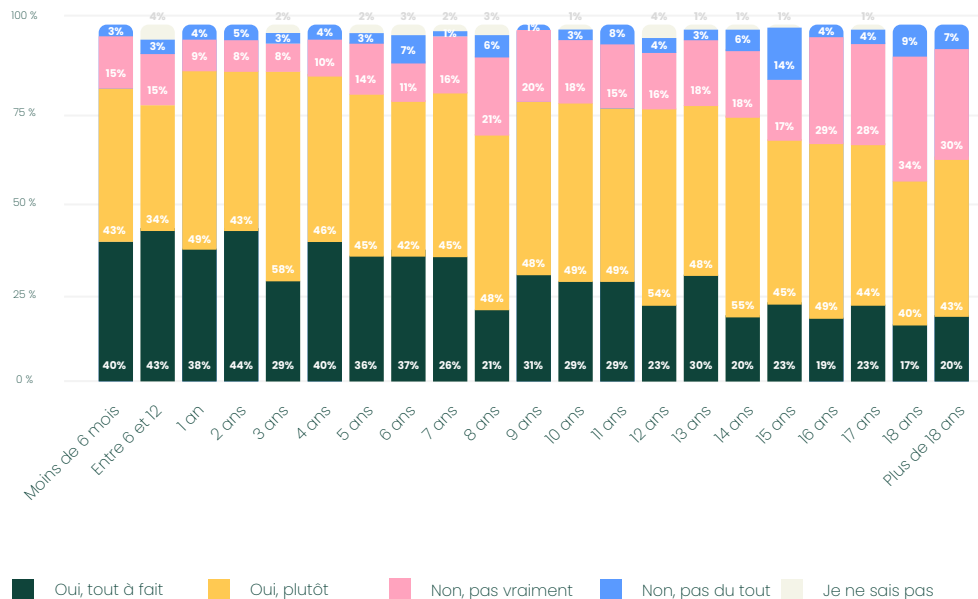
Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ? / Nombre d'enfants



Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

On observe un léger pic sur le sentiment de difficulté pour les parents dont les enfants sont âgés entre 1 et 4 ans. Cette période englobe également les fameux *“terrible two”* et *“fucking four”* ! Cette période est à la fois celle qui marque la transition et les besoins d’ajustements liés aux changements psychologiques, physiologiques et logistiques. Elle est aussi souvent marquée par un manque de sommeil important. À cela, s’additionne le manque d’autonomie de l’enfant qui ajoute une charge importante dans le quotidien du parent.

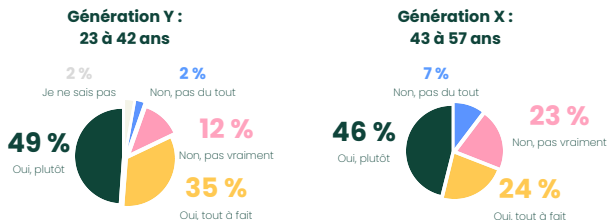
Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ? / Âge des enfants



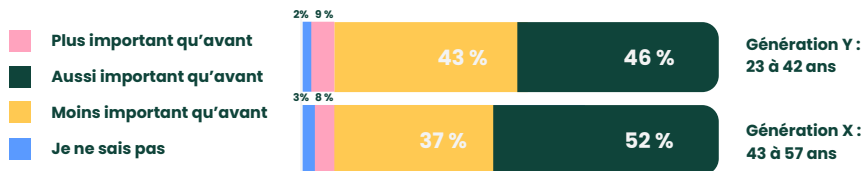
Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

Ce sont donc logiquement les parents de 25-44 ans qui vivent l'articulation entre famille et travail le plus difficilement. On colle souvent à cette tranche d'âge de fortes ambitions professionnelles et donc le besoin d'une certaine disponibilité au travail, notamment lorsqu'elle est cadre. Ou du moins les entreprises ont-elles souvent coutume de leur dédier des *Leadership program* et autres accélérateurs de carrière. Cependant, ses réponses cassent les stéréotypes : c'est la tranche d'âge qui déclare le plus que le travail a moins d'importance dans leur vie, depuis leur parentalité.

Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ? / Génération



Depuis que vous êtes devenu(e) parent, diriez-vous que votre travail est...? / Génération



"Ma famille est au premier plan. Si demain j'ai un choix à faire, ce sera ma famille que je choisirai. Mais on a besoin d'argent pour vivre donc une situation de dépendance se crée."

Autre variable intéressante et contre-intuitive : les travailleurs franciliens vivent mieux leur parentalité. Sûrement est-ce dû à la proximité et à la densité des services de garde, des loisirs et des professionnels médicaux qui permettent de faciliter la logistique du quotidien.

Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

L'invisibilité du travail parental au quotidien

À quel moment de votre parentalité avez-vous eu le plus besoin d'aide ?

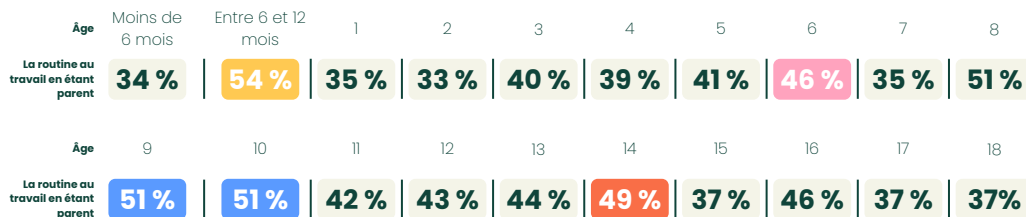


Le congé maternité/paternité	8 %
Le projet de parentalité	6 %
La grossesse (après l'annonce)	5 %
La grossesse (avant l'annonce)	4 %
Autre	2 %

Lorsque l'on demande aux parents à quel moment de leur parentalité ils ont eu le plus besoin d'aide, "la routine au travail en étant parent" vient en premier.

En effet, si la grossesse et le retour de congé parental sont des moments où la casquette parentale est assez visible par les collègues et le manager au travail, le quotidien est probablement la partie la plus invisible du travail parental, il est moins présent dans les consciences de ceux avec qui on collabore.

Et à quels âges de l'enfant cette routine parentale est-elle la plus difficile à gérer ?



Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

Quatre moments sont plus difficiles que les autres dans la gestion de la routine par les parents :

1 La période des 6 à 12 mois

Liée à une organisation pas encore rodée suite au retour au travail et un certain stress médical de la petite enfance.

2 Les 6 ans

La rentrée à l'école primaire se combine avec une période dite de latence : les enfants font certes moins de crises, mais c'est à ce moment que se développent le plus les relations sociales et l'apprentissage en autonomie. C'est donc une sorte de perte de contrôle pour le parent qui doit réapprendre à trouver sa place.

3 Les 9-10 ans

Quand la charge des devoirs devient plus importante avec la fin d'école élémentaire et la préparation d'entrée au collège qui peut parfois générer une pression importante pour l'enfant et les parents. Tout cela accentué par le début de l'adolescence.

4 Les 14 ans

Quand les enfants se trouvent en pleine crise d'adolescence et quand ils représentent beaucoup d'efforts logistiques pour leur permettre de réaliser des activités (sorties, loisirs...).

Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

“Maintenant mes trois enfants sont scolarisés. Les enfants sont peu malades donc c’est moins galère. Mais il y a une autre contrainte : les devoirs à faire le soir. Il faut compter entre 15 et 30 minutes tous les jours.”

“Mes journées sont des sprints. À 18h c’est une autre journée qui commence.”

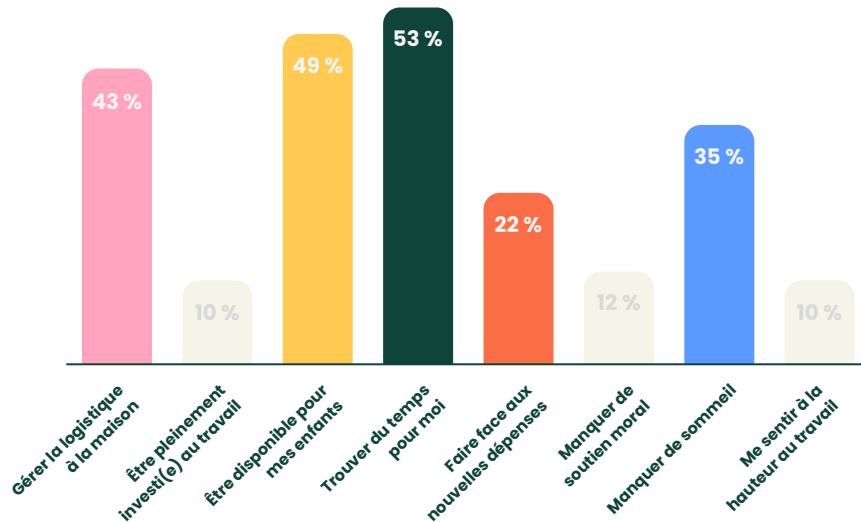
Ainsi, être un parent-travailleur en France exige de nombreux ajustements : ces journées de sprint, bien remplies d’obligations quotidiennes, laissent peu voire plus de place pour se ressourcer, pour s’épanouir.

Et le moindre temps est rentabilisé pour honorer ses deux casquettes, l’une parentale et l’autre professionnelle :

62 %

des parents déclarent retravailler en dehors des horaires contractuels.

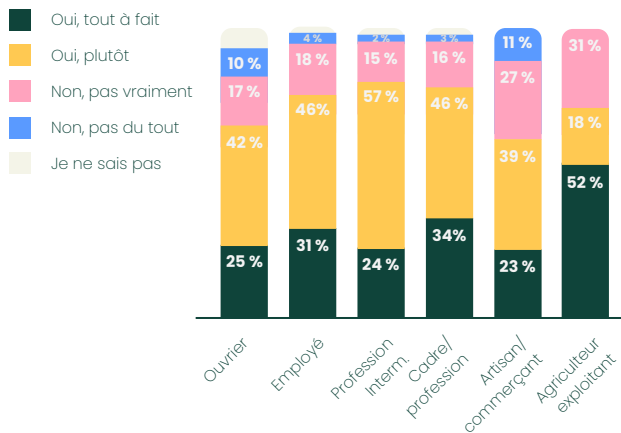
Parmi la liste suivante, quelle(s) difficulté(s) rencontrez-vous le plus concernant votre équilibre entre travail et parentalité ?



Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

Le profil professionnel dans le vécu de la parentalité

Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ? / CSP



Ce sont pour les professions intermédiaires et les cadres que l'articulation de la parentalité et du travail est la plus perçue comme un challenge.

Malgré davantage de flexibilité dans l'organisation de leur travail, il est difficile de jouer avec un agenda qui dépasse souvent le volume des 39 heures. Alors que le pourcentage de la population des "gros travailleurs" (désignant ceux qui travaillent plus de 49h par semaine) ne cesse d'augmenter en France, la plaçant au-dessus de la moyenne européenne (Insee/Eurostat, 2023). Le phénomène semble s'accroître depuis la pandémie pour certains : après un an de pandémie, 21% des actifs ressentaient une intensité du travail accrue par rapport à l'avant-crise sanitaire (Dares, 2021),



Articuler travail et parentalité, un défi au quotidien

Pour intercaler ce volumineux agenda professionnel avec les prérogatives parentales, les cadres travaillent dans les interstices de leur vie personnelle. Une solution qui permet de déblayer la to do, mais qui génère aussi de la fatigue.

“Quand on est engagé professionnellement, l'enjeu est “comment arriver à tout faire bien” ?”

“J’ai l'impression que le boulot prend un temps et une charge mentale que je n'arrive pas à rattraper en temps de qualité avec mes enfants.”

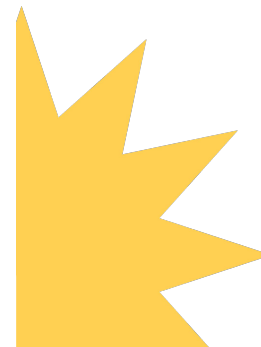
- un parent cadre, haut dirigeant

Les professions intermédiaires, elles, doivent plus souvent faire face à une contrainte d'horaires fixes, longues et non modulables et rejoignent les cadres dans les catégories qui font davantage l'objet d'épuisement professionnel pour des raisons de forte pression émotionnelle, de présence physique sur le lieu de travail trop longue (notamment dans le secteur médico-social) ou de responsabilités nécessitant une sollicitation constante⁶.

Néanmoins, le sentiment de difficulté reste partagé par l'ensemble des catégories socio-professionnelles.

“Les parents font aujourd'hui face aux multiples injonctions sociétales, de performance au travail et de recommandations parentales en déluge. Cela crée une pression importante sur leurs épaules. C'est pourquoi nous développons notre réseau de crèches pour proposer des solutions de proximité, faciliter leur quotidien et permettre leur équilibre pro/perso. Mais au-delà de ça, nous essayons aussi d'être présent au-delà de la crèche pour être le partenaire d'un véritable continuum éducatif entre la crèche et la maison. L'objectif est de permettre aux parents de relever les nombreux défis qui sont les leurs en les accompagnant en dehors des murs de la crèche et ce, sans diktat ni jugement. Nous croyons profondément en la nécessité de tisser un lien fort entre les familles et les professionnels et construisons pour les parents des outils concrets pour prolonger à la maison les enseignements des neurosciences. Et ce même au-delà de la petite enfance (avec Mes Solutions Family par exemple), parce que la parentalité est le chemin de toute une vie.”

- Vincent Bulan, Directeur général @Babilou France

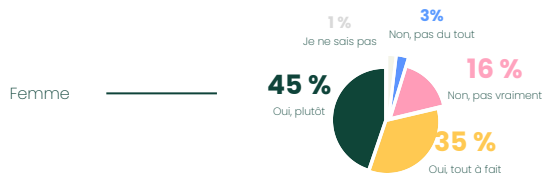
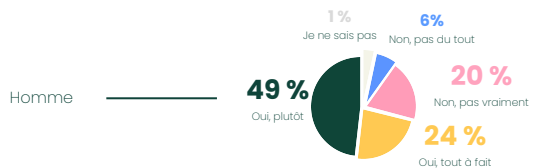


⁶ Technologia, Le syndrome d'épuisement, une maladie professionnelle, 2014.

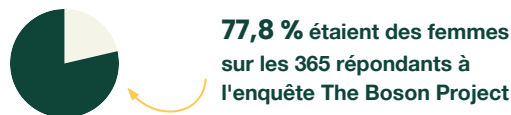
Le facteur genre dans l'articulation travail & parentalité

Les résultats du sondage montrent également que les femmes ressentent davantage la difficulté de porter les deux casquettes : parentale et professionnelle.

Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ? / Genre



En parallèle du sondage opéré par Yougov auprès d'un panel représentatif de 966 parents travailleurs (composé de 48 % d'hommes et de 52 % de femmes), nous avons lancé un appel à volontariat pour proposer à notre audience de répondre aux mêmes questions que celles proposées par l'institut de sondage.



Ce qui nous fait supposer un intérêt supérieur des femmes sur ces questionnements et nous invite à poser la question suivante : **la parentalité est-elle toujours une charge mentale féminine ?**

Regard d'expert

À propos de la faible présence du regard paternel dans les études sociologiques sur la parentalité

Benoît Hachet, sociologue

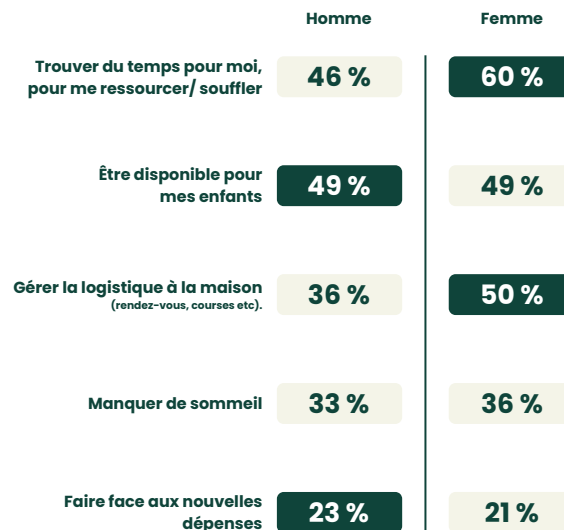
Il est important de prendre en compte un biais quand on étudie la parentalité : les répondants sont majoritairement des mères, et plus précisément des mères cadres. J'ai participé à une enquête qui rendait compte du vécu du confinement des enfants en résidence alternée : nous avons obtenu 94 % de réponses féminines ! C'est un problème récurrent, les études sociologiques éclairent davantage le regard des mères que ceux des parents au global, parce qu'elles répondent plus aux questions sur la parentalité. Où se cachent les pères ? Pourquoi n'arrive-t-on pas à avoir plus de données sur les paternités ? Du fait qu'ils se sentent moins compétents, et sont perçus comme moins compétents que les mères sur ces questions, ils sont moins mobilisés dans les enquêtes, ce qui conduit paradoxalement à valider les différences de genre quand bien même les objectifs sont de les éclairer et de les combattre. Une autre explication tient dans le souci de documenter prioritairement la situation des mères qui ont objectivement des conditions de vie plus difficiles, particulièrement quand elles sont seules.

Le facteur genre dans l'articulation travail & parentalité

Autre marqueur d'une certaine inégalité de genre dans la répartition des charges parentales : lorsque l'on demande aux parents travailleurs quelle est la plus grande difficulté rencontrée, les femmes élisent en premier **"trouver du temps pour moi / souffler"**, suivi de **"la gestion de la logistique à la maison"** alors que les hommes pondèrent davantage le fait de se rendre **disponibles pour leurs enfants**.

Un révélateur d'une dynamique genrée des arbitrages effectués.

Parmi la liste suivante, quelle(s) sont les difficulté(s) que vous rencontrez le plus concernant votre équilibre entre travail et parentalité ? / Genre



Regard d'expert

Une répartition du travail parental, entre femmes et hommes, toujours inégale

Benoît Hachet, sociologue

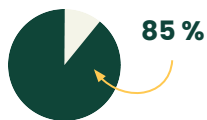
La société bouge, et la famille bouge avec elle. Néanmoins, il convient d'utiliser avec précaution la notion de changement : si la forme que prend la cellule familiale évolue, la valeur "famille" reste stable. La famille c'est ce qui reste quand il n'y a plus rien : son pouvoir référentiel est donc extrêmement fort. Et il y a autre chose qui ne change pas ou peu malgré les avancées féministes : c'est le rôle des mères dans les familles. La mère est toujours le parent référent, c'est toujours elle le parent qu'on appelle quand l'enfant tombe dans la cour. Et l'école ainsi que l'ensemble de nos institutions confortent cette répartition des rôles. On retrouve ce rôle central de la mère notamment au moment des séparations : seulement 12 % des enfants de parents séparés sont en résidence alternée et le démographe Arnaud Régnier-Loilier soulignait même que 40 % des enfants de moins de 25 ans issus d'une séparation ne voient plus ou peu leur père⁷. Les mères ne peuvent moralement jamais dire

qu'elles ne veulent pas assurer la charge de leurs enfants quand les pères peuvent bien plus facilement s'y soustraire. Les parents sont le plus souvent d'accord pour que la résidence des enfants après la séparation soit établie chez la mère.

On retrouve également la prépondérance de la mère dans la réalisation du travail parental avec les aménagements professionnels. Les temps partiels pour la garde d'enfants sont très majoritairement pris par les femmes. Julie Landour a aussi démontré à l'occasion d'une enquête réalisée lors du premier confinement de 2020 que le télétravail masculin ne changeait pas la répartition genrée des tâches : les hommes occupaient une pièce au calme quand les femmes travaillaient sur le plan de travail de la cuisine. Le télétravail s'organisait de telle sorte à reproduire le modèle idéologique de genre⁸. Faire baisser les inégalités est d'une grande complexité.

Le facteur genre dans l'articulation travail & parentalité

Les femmes sont par ailleurs davantage amenées à faire des aménagements professionnels structurants pour pouvoir articuler travail et famille. À partir des statistiques de l'Insee, le sociologue Claude Didry explique que si on observait un décrochage du taux d'emploi féminin à l'âge du premier enfant dans la seconde moitié du XXème siècle, le taux d'emploi féminin ne décroche plus avec l'accès à la maternité depuis 2008. Cependant, la réduction du temps de travail s'offre comme une alternative : les femmes ont davantage recours à une réduction contractuelle du temps de travail⁹.



des rendez-vous médicaux pour les enfants sur Doctolib sont pris par des femmes

Source : Doctolib, 2023

Une répartition toujours inégale

Les salariés à temps partiel

Source : Insee, enquête *Emploi en continu*, 2021



Le temps d'activité domestique

Source : Cécile Brousse, *La vie quotidienne en France depuis 1974. Les enseignements de l'enquête Emploi du temps*, 2015



Pour les femmes
en emploi



Pour les hommes
en emploi

⁷ Insee, enquête annuelle de recensement 2020

⁸ J. Landour, *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, 2021

⁹ Séminaire 2022-2023 "Sciences sociales du travail" de Claude Didry, CNRS / Centre Maurice-Halbwachs (CMH)

Le facteur genre dans l'articulation travail & parentalité

Parmi la liste suivante, quels aménagements avez-vous réalisés depuis que vous êtes devenu(e) parent ? / Genre

	Homme	Femme
Recours à plus d'aide (garde, ménage...)	18 %	27 %
Horaires plus flexibles au travail (arriver plus tard et/ou partir plus tôt)	34 %	30 %
Réduction contractuelle du temps de travail (temps partiel)	11 %	25 %
Changement d'employeur (autres conditions de travail)	19 %	20 %
Reconversion professionnelle (autres conditions de travail)	16 %	16 %
Arrêt de l'activité professionnelle	5 %	7 %
Déménagement (plus proche du lieu de travail et/ou du mode de garde)	14 %	10 %
Autre	1 %	2 %
Aucun de ces aménagements	28 %	23 %

Les hommes recourent eux surtout à des horaires plus flexibles.

Les pères réduisent leur activité 20 fois moins souvent que les mères après une naissance¹⁰. Cette spécialisation demeure lorsque les deux conjoints travaillent et est à peine atténuée quand la femme gagne plus que l'homme¹¹.

Au travail, les papas "font avec" alors que les mamans renoncent.

Les femmes vivent des transitions physiologiques et psychologiques qui s'imposent à elles, tout comme la nécessité d'un congé. Les hommes ont le choix de faire cette transition, ce qui constitue une différence énorme : on n'est quoi qu'il en soit pas égaux devant la parentalité et – par conséquent – l'impact sur les mères est plus fort.

¹⁰ Pailhé, A. & Solaz, A. (2009). Entre famille et travail : Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs. La Découverte.

<https://doi.org/10.3917/dec.pailh.2009.01>

¹¹ Ponthieux et Schreiber, *Dans les couples de salariés, la répartition du travail domestique reste inégale*, 2006.

Mais une nouvelle paternité se dessine

“En moyenne, ils s’investissent largement moins que les femmes dans la garde des enfants scolarisés le mercredi, matin comme après-midi, lors des déjeuners en semaine et dans la garde d’un enfant malade. En revanche, ils sont plus nombreux à déclarer participer à l’aide aux devoirs scolaires et aux trajets aller et retour de l’école. Les pères sont aussi globalement plus nombreux à s’occuper des enfants le samedi.” – Ariane Pailhé & Anne Solaz¹²

Ce constat posé il y a une quinzaine d’années s’affirme aujourd’hui. Le rôle parental renforcé par l’apparition du concept de la parentalité positive dans les années 2000 pose en effet comme paradigme l’investissement fort des parents dans le soin et l’éducation des enfants.

“Dès le départ j’avais pris une demi-journée avec mon fils le mardi aprem.” – un père

“Ma règle, je ne travaille pas le weekend, c’est le moment du fun ou de hobby avec les enfants, par contre en semaine je ne profite pas autant d’eux.” – un père

Et malgré les inégalités encore omniprésentes, une génération de nouveaux pères émerge.

Loin de nous l’idée de se satisfaire d’une amélioration partielle. Il nous semble néanmoins important de rendre compte d’une implication plus active des pères dans l’éducation des enfants. Christine Castelain Meunier, sociologue au CNRS et auteure du livre *Le ménage, la fée, la sorcière et l’homme nouveau*, parle ainsi de ces “papas poule”. En 2016, près de la moitié des pères interrogés affirmaient élever leurs enfants différemment que leurs propres pères¹³. C’est aussi ce que nous ont déclaré les papas dans les focus groups.

“Je vois les enfants comme une bouffée d’oxygène dans ma journée hyper remplie. Quand ils rentrent à 16h ou à 18h, ça me permet d’avoir un break et de prendre du quality time avec eux.” – un père

¹² Pailhé, A. & Solaz, A., Introduction. Pourquoi une telle enquête aujourd’hui ? Dans : Ariane Pailhé éd., *Entre famille et travail: Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs* (pp. 19-25). Paris: La Découverte, 2009

¹³ Enquête Unaf (Union nationale des associations familiales), 2016

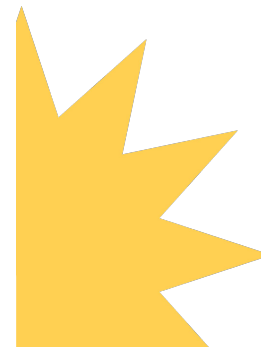
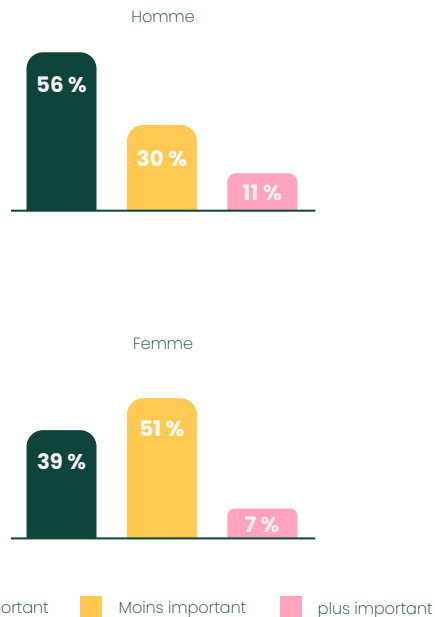
Mais une nouvelle paternité se dessine

*"Le secteur dans lequel je travaille est très masculin. J'ai envie de porter les combats dans l'entreprise, en vivant une vie de parent."
- un père*

Indéniablement, les pères sont davantage responsabilisés bien qu'ils n'articulent pas leur paternité aux dépens de leur travail :

Depuis que vous êtes devenu(e) parent, diriez-vous que votre travail est... / Genre

Les réponses font écho aux représentations traditionnelles des rôles entre femmes et hommes.



Regard d'expert

Changer la donne

Benoît Hachet, sociologue

Au-delà de la quantité de travail parental effectuée entre les mères et les pères, il y a aussi une différence dans le contenu du travail parental et dans l'approche : les pères s'occupent plus souvent du récréatif, des activités en dehors. Les tâches réalisées par les mères sont plus régulières et plus invisibles, et sont marquées par la charge mentale qui consiste à penser en amont l'organisation logistique de la maisonnée. Au risque de tomber dans le cliché : "faire réciter la poésie en même temps que faire cuire la ratatouille tout en prenant un rendez-vous chez le dentiste".

Il me semble que la situation ne changera pas si on ne retrouve pas dans les sphères professionnelles une certaine exemplarité. Les métiers du *Care* ne sont pas masculinisés. Il ne suffit pas de féminiser les métiers de dirigeants, il faut aussi masculiniser les métiers féminins du terrain : il faut mettre des hommes dans les crèches et dans les écoles maternelles pour changer les imaginaires.

4 façons d'articuler travail et parentalité

Nous l'avons vu, l'articulation entre travail et parentalité est abordée de manière différente selon une multiplicité de variables et nous vous proposons d'en croiser plusieurs autour de 4 *personae*.

Profil 1 :**Des cadres qui s'accrochent malgré les difficultés**

Récit d'un cadre qui se qualifie de manager de crise et pour qui cet exercice d'articulation est une vraie épreuve :

"Mes journées sont des sprints. mon rapport au temps et à l'agenda s'est resserré très fortement. Il y a une dimension de course intense. Je me lève les matins et tout est millimétré."

- **un parent cadre**

À la question "Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ?", les cadres répondent oui à 81% pour une moyenne de 77%. Nous l'avons vu plus haut, le facteur volumes horaires de travail y est certainement pour quelque chose.

Pour autant, **ce profil parental réaffirme l'importance que le travail a dans sa vie** : pour 65% des parents cadres le travail est aussi ou plus important (contre 56% en moyenne).

Pour réconcilier ces deux engagements, **le cadre accepte donc le fait que ses journées ressemblent à une course.**

Pour naviguer dans ce rythme quotidien soutenu, ce parent dit avoir surtout besoin de **flexibilité** dans son organisation du travail (identifié comme le besoin n°1), ce qui l'amène à travailler en dehors des horaires contractuels, plus que les autres parents : 81% des cadres travaillent en dehors des horaires de bureaux, dont 56% souvent, voire toujours !

C'est pour cette raison que ce parent voit la culture du présentéisme, encore répandue dans les entreprises françaises, comme un obstacle à une conciliation réussie.

"Il y a du travail à faire sur la culture d'entreprise. Même en étant cadre, on fait encore trop de présentéisme. J'essaie de ne pas m'y attacher, de m'orienter résultat."

- **un parent cadre**

Selon vous, qu'est-ce qui pourrait vous aider à mieux concilier travail et parentalité ?

Top 1 46 %

Pouvoir bénéficier de flexibilité horaire (par exemple s'absenter et s'organiser lorsqu'il y a un imprévu)

Top 2 30 %

Avoir une politique de parentalité claire et formalisée pour mieux connaître les avantages auxquels j'ai accès

Top 3 28 %

Avoir une culture moins « présentéiste » et plus orientée résultats

25 % Avoir plus de droits via des dispositifs d'entreprise plus complets

25 % Se sentir compris(e) et soutenu(e) par son manager

19 % Se sentir compris(e) et soutenu(e) par ses collègues

18 % Aucune proposition, j'arrive bien à concilier les deux aujourd'hui



Profil 2 :

Des chefs d'entreprise de TPE ou PME qui adaptent le cadre de travail de leur entreprise

Ce parent est un travailleur indépendant — artisan, commerçant ou chef d'entreprise — pour qui la liberté, la flexibilité sur l'organisation du travail et l'autonomie de décision sont clés.

Mais s'ils sont très libres, cette catégorie de parents s'attache également à recréer de l'ordre dans leur organisation et à ne pas rendre trop poreuses leurs sphères professionnelles et personnelles. C'est pour cette raison qu'ils sont attentifs à la séparation de l'espace de travail de l'espace familial.

"Ce qui m'a soulagée en étant à mon compte, c'est de ne plus travailler à la maison. Les enfants et mon mari me voient partir au travail comme eux et ça me permet de cloisonner le travail."

– un parent chef d'entreprise

"C'est traître de travailler depuis la maison parce que, dernièrement, c'était moi la réponse à tout : jours de grève, jours malades... Et c'est difficile de faire comprendre à l'autre que ce n'est pas parce que t'es chez toi que tu ne bosses pas."

– un parent chef d'entreprise

Cette approche semble porter ses fruits puisque, pour ce parent-travailleur, la conciliation du travail et parentalité semble être un peu moins difficile que pour les autres :



Et à la question "Qu'est-ce qui pourrait vous aider à mieux concilier travail et parentalité ?", ils sont 34% à répondre : "Aucune proposition, j'arrive bien à concilier les deux". Ce sont des taux bien supérieurs à ceux des autres populations.

À son compte, ce parent est très engagé au travail tout en n'ayant pas peur d'opérer des changements structurants afin de trouver une organisation de travail offrant les meilleures conditions possibles de leur épanouissement, en tant que parent.



Profil 2 :

Des chefs d'entreprise de TPE ou PME qui adaptent le cadre de travail de leur entreprise

Quels aménagements ont-ils réalisés ?

1. Ils se lancent dans la reconversion professionnelle vers des métiers plus facilitant.

Top 1 33 %

Horaires plus flexibles au travail
(arriver plus tard et/ou partir plus tôt)

Top 2 26 %

Reconversion professionnelle (autre métier)

Top 3 24 %

Aucun de ces aménagements

17 % Changement d'employeur
(autres conditions de travail)

14 % Recours à plus d'aide
(gardi, ménage, activités
périscolaires, etc)

11 % Déménagement (plus
proche du lieu de travail
et/ou du mode de garde)

9 %

Réduction contractuelle
du temps de travail
(temps partiel)

7 %

Autres

2 %

Arrêt de l'activité
professionnelle

2. Ils sont passés du salariat à l'auto-entrepreneuriat.

"Le fait d'être chef d'entreprise, c'est hyper facilitant. La posture de salarié suppose de devoir demander l'autorisation pour gérer son temps alors que l'on peut parfois avoir des vraies angoisses en tant que parent. J'ai trouvé ça compliqué à gérer donc j'ai changé."

- un parent chef d'entreprise

3. Lorsqu'ils sont employeurs, ils n'hésitent pas à tester de nouvelles organisations du travail au sein de leur entreprise.

"Suite à cette demi-journée en moins pour moi, on a fait le choix avec mon associée de passer à la semaine de 4 jours. Ce n'était plus que moi : toute l'entreprise travaillait sur 4 jours."

- un parent chef d'entreprise



Profil 3 :

Des femmes professions intermédiaires qui mettent le travail au second plan

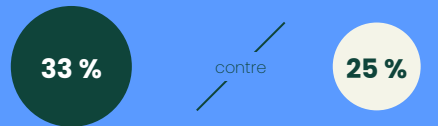
59% d'entre elles déclarent que le travail est moins important qu'avant et pour des raisons diverses, elles choisissent de réduire leur temps de travail pour en avoir davantage à consacrer à leurs enfants. Temps partiel, reconversion professionnelle plus arrangeante ou arrêt total de l'activité professionnelle – que l'on observe notamment avec l'arrivée du troisième enfant –, les formes de réduction de ce temps de travail sont variées.

“J’ai mis le travail au second plan car je préfère être physiquement et mentalement auprès de mes enfants. Si j’avais un poste à responsabilités, est-ce qu’ils ne ressentiraient pas mon stress ?”

- **une mère**

“Je me suis reconvertie très loin de mes attentes salariales et très en-deçà de mes camarades de promo, car être mère m’a demandé de tout changer.”

- **une mère**



des femmes en profession intermédiaire déclarent avoir recours à la réduction de leur temps de travail contractuel

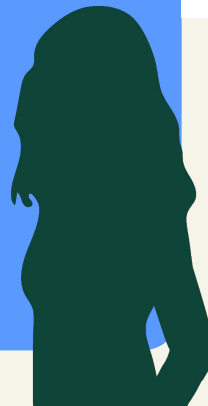
en moyenne

Pour autant, cela ne veut pas dire que ce profil parental n'a plus envie de s'investir au travail ou de s'épanouir professionnellement. Seulement, bien faire les deux semble moins être une option.

“Dans mon nouveau job, je ressens une certaine frustration. J’aimerais revenir à mon ancien poste mais je me demande si c’est possible tout en ayant deux enfants en bas âge, dont un avec des difficultés médicales.”

- **une mère**

Pour autant, ces aménagements importants ne semblent pas rendre l'articulation entre la famille et le travail beaucoup plus facile pour les femmes : pour 83 % des professions intermédiaires, la conciliation entre travail et parentalité est un challenge (contre 77 % en moyenne).



Profil 3 :**Des femmes professions intermédiaires qui mettent le travail au second plan**

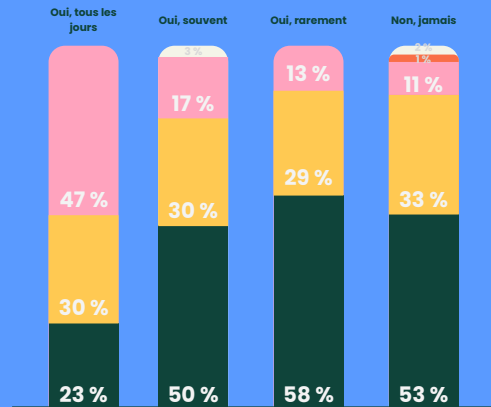
Quel est donc le levier de la meilleure articulation des deux casquettes ?

À la question : "Selon vous, qu'est-ce qui pourrait vous aider à mieux concilier travail et parentalité ?", ces femmes désignent la flexibilité horaire (s'absenter et s'organiser lorsqu'il y a un imprévu) à 56 %.

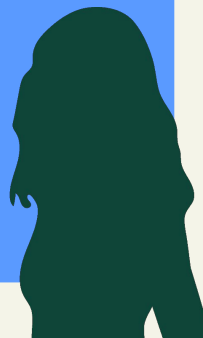
Les résultats de l'enquête nous font penser que cela va au-delà d'une flexibilité ponctuelle utile pour gérer des aléas puisque celles qui peuvent télétravailler disent trouver la conciliation plus facile. Ce qui est plutôt une tendance inverse des autres catégories socioprofessionnelles.

Selon vous, la conciliation travail et parentalité représente-t-elle un challenge dans votre vie de tous les jours ?
(Femmes Professions Intermédiaires)

Dans le cadre de votre profession, êtes-vous amené(e) à effectuer du télétravail ?



■ Oui, plutôt ■ Oui, tout à fait ■ Non, pas vraiment ■ Je ne sais pas ■ Non, pas du tout



Profil 4 :**Des jeunes parents****qui font des aménagements plus radicaux**

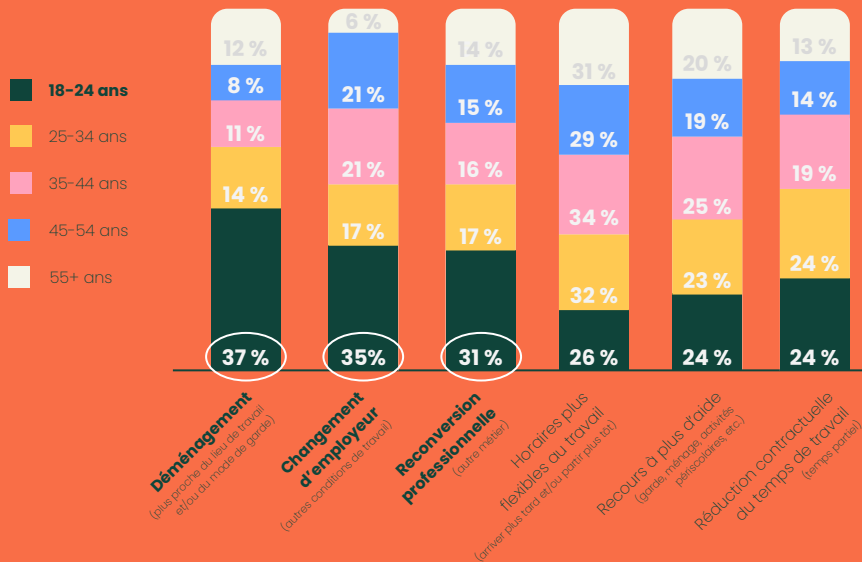
Nota : Il convient de relever la faible représentativité de l'échantillon des jeunes parents (la population de 18-24 ans représente moins de 5 % de notre échantillon). Cependant, certaines tendances observées semblent se croiser avec les enseignements d'autres enquêtes. Nous vous en proposons donc tout de même une lecture qui pourra inviter à de futures recherches sur le sujet !

Alors que chaque nouvelle cohorte générationnelle questionne avec son regard frais le travail à son arrivée sur le marché de l'emploi, cette nouvelle jeunesse n'est pas en reste.

"La Génération Z valorise davantage l'équilibre pro-perso. Les précédentes générations pensaient "qu'il fallait souffrir et attendre de progresser" : on n'accepte plus ça aujourd'hui."

Et pour façonner leur équilibre, ces nouveaux parents sont prêts à effectuer des aménagements radicaux :

Parmi la liste suivante, quels aménagements avez-vous réalisés depuis que vous êtes devenu(e) parents ?



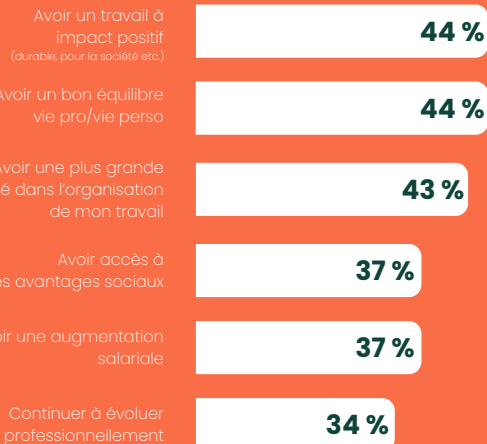
Profil 4 :**Des jeunes parents****qui font des aménagements plus radicaux**

Et où déménagent-ils ? Les parents de moins de 35 ans estiment que le déménagement permettant de se rapprocher de leur famille pourrait leur offrir une meilleure qualité de vie¹⁴.

Malgré les changements plus radicaux, le travail reste cependant un élément important.

Seulement 16% des jeunes parents considèrent que le travail est devenu moins important depuis qu'ils sont parents (contre 53% en moyenne). Et s'il conserve de l'importance à leurs yeux, c'est qu'il permet aussi de façonner le monde dans lequel leurs enfants grandiront. Le think tank Famille Durables souligne ainsi que 86% des parents de moins de 35 ans disent qu'avoir des enfants incite à agir davantage en faveur de la transition écologique : c'est 56 % pour les plus de 65 ans.

Parmi la liste d'attentes suivante, lesquelles sont les plus prioritaires pour vous aujourd'hui ?



Par la natalité, le monde est réveillé dans ses potentialités.

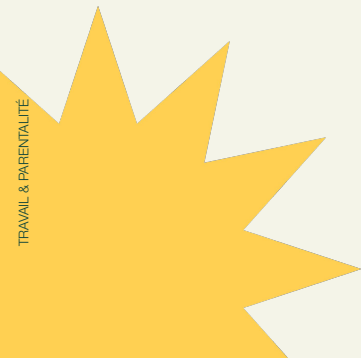
¹⁴ Les Français et la famille, Familles durables, 2e baromètre OpinionWay, 2023



En conclusion de cette 1ère partie

Qu'importe le profil du parent, qu'importe les aménagements, qu'importe les courses contre la montre, l'équilibre du parent travailleur est quasiment inatteignable. C'est pour autant, une attente prioritaire des travailleurs français (la priorité n°1 post pandémie pour 67% des répondants)¹⁵, questionnant frontalement l'engagement des entreprises sur le sujet.

¹⁵ The Boson Project,
Tarot Boulot, 2021





PARTIE 2

La parentalité en entreprise, une (r)évolution à l'œuvre

Un sujet en passe de devenir incontournable

Dans un mouvement de remise en question de l'inclusivité des organisations, la parentalité est un sujet de plus en plus évoqué dans les entreprises. Si l'enjeu se faisait discret il y a quelques années encore, il est devenu incontournable. Pour preuve, certains dirigeants témoignent de leur propre changement de posture sur le sujet :

"En tant que RH, j'ai été témoin de situations qui m'ont prouvé que le professionnel et le personnel étaient intimement liés et qu'il était vain de vouloir à tout prix les séparer."

Anne-Laure Thomas, Directrice Diversités, Equité & Inclusion @L'Oréal en France

Les raisons de s'y atteler en entreprise sont nombreuses tant le sujet de la parentalité s'impose aujourd'hui aux confluent de problématiques clés.

Nous avons identifié 4 raisons de se lancer :



Un sujet en passe de devenir incontournable

1. S'aligner avec sa raison d'être

La recherche d'une symétrie des attentions, permettant d'aligner la promesse client avec la promesse collaborateur, déjà bien installée depuis quelques années devient plus que jamais centrale alors que les modèles économiques se tendent : comment faire vivre aux employés la proposition de valeur qu'on leur demande de faire vivre aux clients ? Après les raisons d'être et les engagements, les clients attendent des preuves tangibles d'engagement. Et les meilleurs ambassadeurs sont évidemment les collaborateurs.

"Nous sommes une organisation B Corp et proposons, avec notre marque Gallia, des produits à destination des enfants et de leurs parents. Être engagé auprès de nos salariés pour qu'ils vivent mieux leur parentalité au quotidien, c'est pour nous avant tout un sujet de cohérence et d'alignement avec ce que l'on promet."

Delphine Baro - Talent, Organization & Competencies development director @Danone France

2. Attirer et fidéliser

Ah ! Sujet incontournable. Une entreprise qui permet de vivre sa parentalité de façon plus harmonieuse qu'une autre a des atouts de taille pour faire la différence : attirer dans un marché du travail en tension et permettre à ses collaborateurs de se projeter, d'y travailler sur le temps long.

En 2022, 86% des dirigeants affirmaient qu'il est très difficile de recruter¹⁶.

"Le contrat entre l'entreprise et l'employé chez nous est celui de prendre soin des collaborateurs dans la durée, autant que nous prenons soin de nos sociétaires. Agir sur la parentalité, c'est inmanquablement agir sur la facilitation de la vie quotidienne des salariés et, in fine, sur leur bien-être. Accompagner durablement cette conciliation permet d'enrichir la qualité de la relation client et notre singularité."

Céline Diot - manager de 50 collaborateurs

¹⁶ Enquête The Bason Project, Le monde d'après aura bien lieu, novembre 2022

Un sujet en passe de devenir incontournable

3. Promouvoir l'égalité H/F

Véritables leviers au service de l'égalité, les politiques RH bien ficelées peuvent plus facilement permettre aux femmes de rester dans l'emploi et d'occuper des postes à responsabilités. Pour les hommes, elles promeuvent une meilleure implication auprès des enfants dès le plus jeune âge pour instaurer des pratiques plus égalitaires au long cours concernant la répartition de la charge parentale.

"Agir sur le levier de la parentalité, c'est permettre concrètement d'agir sur le taux d'emploi des femmes, notamment dans le secteur de la tech où il y en a trop peu." **Sarah Ben Allel** - VP People @Qonto

"La genèse de notre engagement sur le sujet de la parentalité ? Des témoignages de femmes lors de la journée du 8 mars et le déclic qu'agir sur la parentalité permettrait de recruter et de garder plus de femmes dans le temps"

Aude Allaire, HR Manager, @Louis Dreyfus Company

4. Permettre la performance durable

Last but not least. Mettre ses salariés dans de bonnes dispositions, en prenant conscience qu'ils peuvent être affectés par certaines situations de leur vie personnelle, permet à chacun de travailler plus sereinement. L'approche n'est pas désintéressée : sécuriser les parents c'est aussi leur permettre de s'engager pleinement en tant que travailleur.

"Ça me paraît évident que, lorsqu'on est préoccupé par sa vie personnelle et son organisation, on ne peut pas être bien concentré au travail. Aider à cette articulation là, permet aux collaborateurs d'être plus investis et sereins au travail."

Mathieu Nebra - Co-fondateur @OpenClassrooms

Des vécus différents en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise

69 %

des sondés déclarent être satisfaits de la manière dont ils vivent aujourd'hui leur parentalité en entreprise.

Ce niveau de satisfaction paraît à première vue relativement élevé comparé à la difficulté qui est vécue par les parents. Quelle différence en fonction des secteurs et des tailles d'entreprise ? Qu'est ce qui fait aujourd'hui la différence dans le vécu de sa parentalité ?

Des entreprises à maturité et contraintes variables

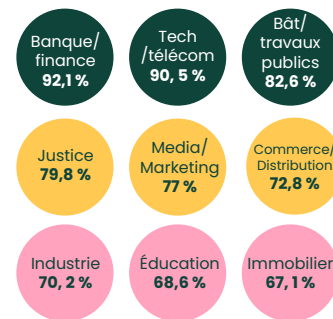
→ **Le facteur sectoriel**

La **banque / finance** et la **technologie / télécoms** apparaissent comme être les deux secteurs qui se démarquent le plus dans leur capacité à créer les conditions d'épanouissement de leurs salariés parents. Ces deux secteurs ont en commun de compter une très grande proportion de CSP + et d'être, le plus souvent, du domaine privé.

La **santé / médical** arrive en dernière position, avec une forte proportion de femmes et de CSP -, très peu de flexibilité, des horaires de travail élargis et, des rémunérations parfois basses. Alors même que c'est le secteur qui a le plus de difficultés aujourd'hui à recruter, il y a probablement un enjeu clé à travailler sur les conditions de travail pour que celles-ci soient compatibles avec le vécu de sa parentalité. Une mission ministérielle « Santé des Soignants – Innovons & Agissons Ensemble » soulève d'ailleurs la question de l'équilibre de vie personnelle / vie professionnelle dans le secteur.

Votre entreprise vous permet-elle, ou non, de vivre votre parentalité dans de bonnes conditions ?*

(*) Proportion de répondants qui ont répondu oui



Tourisme/Culture **66,2 %** - Transport/Distribution **62,9 %** - Comptabilité **61,7 %** - **Santé/Médical 58,8 %**

Des vécus différents en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise

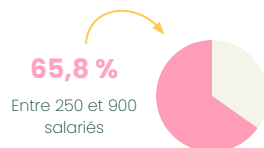
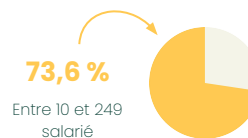
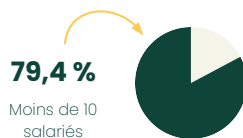
→ Le facteur taille d'entreprise

Il semblerait que plus l'entreprise est petite, plus elle permet à ses salariés de vivre leur parentalité dans de bonnes conditions. À quoi cela tient-il ? En principe, il existe moins d'accompagnement et de dispositifs RH en tant que tels dans les petites entreprises. En revanche, celles-ci permettent au quotidien plus d'authenticité et de flexibilité. Deux atouts remontés par les parents comme étant clés dans le vécu de sa parentalité.

"L'avantage d'une petite entreprise, c'est qu'il y a beaucoup de flexibilité, d'écoute, de proximité et d'adaptation au jour le jour. C'est très précieux pour s'organiser lorsque nous sommes parents"
- un parent

Votre entreprise vous permet-elle, ou non, de vivre votre parentalité dans de bonnes conditions ?*

(*) Proportion de répondants qui ont répondu oui



Les dirigeants-parents remontent également le sentiment de se sentir libres de tester d'autres organisations du travail à échelle réduite, une opération plus délicate lorsqu'il s'agit de déployer un dispositif à l'échelle de plusieurs milliers de collaborateurs sans pouvoir totalement en mesurer les effets de bord.

"En créant mon entreprise, j'ai souhaité mettre en place un modèle humain compatible avec mes besoins en tant que parent. Beaucoup de flexibilité, de télétravail et la possibilité de ne pas travailler les mercredis après-midi"
- un chef d'entreprise

Des vécus différents en fonction de la typologie du corps social

La typologie du corps social face à la parentalité

→ Le facteur genre

Votre entreprise vous permet-elle, ou non, de vivre votre parentalité dans de bonnes conditions ?

(*) Proportion de répondants qui ont répondu oui

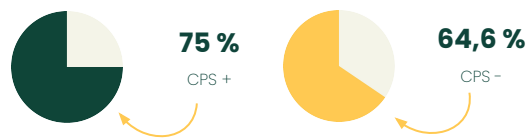


Alors que les femmes sont celles qui vivent le plus l'articulation entre travail et parentalité comme un challenge, ce sont aussi elles qui se sentent le moins soutenues par leur employeur, avec plus de 8 points de pourcentage d'écart.

→ Le facteur classe socio-professionnelle

Votre entreprise vous permet-elle, ou non, de vivre votre parentalité dans de bonnes conditions ?*

(*) Proportion de répondants qui ont répondu oui



Intéressant ici de noter le delta entre la difficulté perçue et le sentiment d'être soutenu par l'employeur. Nous avons vu plus haut que les populations cadres et professions intellectuelles étaient la catégorie qui vivaient le plus la conciliation des deux comme une difficulté : ils se sentent pourtant plus soutenus par leur employeur.

Probablement parce que pour arriver à bien vivre leur parentalité, les CSP - ont dû faire davantage de renoncements professionnels (les femmes, notamment, réduisent davantage leur temps de travail) et que ces renoncements sont à leurs frais, alors que les cadres compensent davantage par une flexibilité offerte par l'entreprise. Moins le parent gagne, moins le système de garde est rentable, plus il est enclin à rester à la maison.

Comment s'y prennent les entreprises ?

Au-delà des (encore nombreuses) entreprises qui se contentent du minimum réglementaire, toutes les entreprises que nous avons interrogées ont mis en place des dispositifs et s'interrogent sur les moyens de compléter cette proposition pour coller à des parentalités aujourd'hui multiples. Pour ce faire, on observe deux manières d'appréhender le sujet :

- ☀️ **Une approche by design**, qui part du vécu du parent pour penser une expérience collaborateur plus fluide.
- ☀️ **Une approche culture-centric**, qui part de l'ADN de l'entreprise pour penser des dispositifs en cohérence.

L'approche by design

L'approche by design implique de se mettre dans la peau des parents travailleurs et de questionner plusieurs éléments pour rendre compte de la multiplicité des parcours parentaux afin d'être en capacité de proposer des solutions adaptées à chacun :

Comment devient-on parent ? Certaines complications peuvent entraîner fausses couches, PMA, procédures d'adoption... Autant de cas de figure qui nécessitent divers niveaux d'énergie et de disponibilité.

Quel parent est-on ? Nous l'avons vu précédemment : le genre, le nombre d'enfants ou encore leur âge jouent sur le vécu des parents.

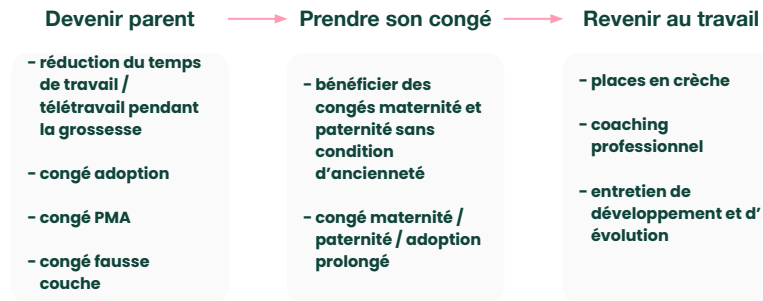
Quelle est la situation familiale ? Familles monoparentales, gardes alternées...

Quel salarié est-on ? Idem, la catégorie socioprofessionnelle ou le métier sont des variables d'importance pour rendre compte du vécu du parent travailleur.

Comment s'y prennent les entreprises ?

C'est la richesse de ce questionnement qui donne lieu à des dispositifs complets, à la carte selon les besoins et les situations. C'est d'ailleurs l'approche adoptée par le Parental Challenge.

Parcours parent : 3 moments clés à accompagner



Une tendance en cours : Aller au-delà de la gestion de la petite enfance pour accompagner sur le temps long



Comment s'y prennent les entreprises ?

«Chez Harmonie Mutuelle, l'accompagnement de nos collaborateurs parents fait partie intégrante de nos valeurs. Nous agissons par exemple lors de la période de scolarité pour favoriser l'égalité des chances des enfants et renforcer la qualité de vie au travail de nos salariés. Ainsi, leurs enfants bénéficient d'un accès gratuit à une plateforme en ligne pour des cours de soutien scolaire sur 9 disciplines, du primaire au bac +2, mais aussi du coaching d'orientation scolaire et d'accompagnement à Parcoursup. En 2022, 1 784 enfants ont utilisé la plateforme d'accompagnement. En 4 mois, plus de 300 parents ont utilisé les supports d'aide à la parentalité : conférences sur la nutrition, diagnostics conseils sur la détection des troubles dys... une action en faveur de la parentalité au bénéfice de tous »

- Solène Hebert - Directrice des Ressources Humaines @Harmonie Mutuelle

Cette approche by design est cependant aujourd'hui confrontée à une limite forte.



52,1%

des participants interrogés considèrent ne pas être suffisamment informés des différents dispositifs et de leurs droits en tant que parent.

À un moment où les entreprises s'interrogent tous azimuts à compléter leur offre de dispositifs et à en intégrer des plus innovants, l'urgence prioritaire semble être celle de la disponibilité de l'information. Comment dans ce contexte, rendre sa politique de parentalité visible et lisible aux yeux de tous ses collaborateurs ? Et comment informer chacun et chacune de ses droits en temps réel ?

Comment s'y prennent les entreprises ?

L'approche culture-centric

Pour Henry Mintzberg, émérite chercheur en sciences de gestion, l'entreprise missionnaire repose avant tout sur "une idéologie dominante, sur un système de valeurs, de normes et de croyances auquel adhèrent tous les acteurs". Les valeurs d'entreprise sont donc les principes fondamentaux qui régissent les conditions de collaboration entre les salariés. Elles donnent le la des interactions et contribuent à forger les comportements au travail. La culture d'entreprise joue ainsi une place prépondérante dans le vécu de la parentalité au travail. Nous vous proposons d'en explorer les effets par le biais de trois prismes.

→ La culture de l'adaptation

Cela passe notamment par la mise en place de conditions de travail inclusives et compatibles avec le fait d'être parent.

"La mesure de ne pas mettre de réunion avant 9h et après 17h est peut-être basique mais elle est clé car elle permet de mieux concilier vie privée et

professionnelle et cela dit beaucoup de la culture d'une entreprise."

Solene Hebert - Directrice des Ressources Humaines
@Harmonie Mutuelle

"En tant que parent, il y a une vraie friction entre les règles explicites et implicites de présence au travail et le fait d'aller chercher ses enfants à 18h le soir. C'est une friction chaque jour renouvelée."

→ La culture de la bienveillance

C'est le fait de pouvoir assumer au travail le fait qu'être parent fait partie de sa vie et de sentir libre de parole sur le sujet.

"Le travail est un lieu de vie qu'on doit rendre le plus bienveillant et le plus respectueux possible. Chacun devrait pouvoir s'exprimer, s'il le souhaite, sur ses joies et ses difficultés au quotidien."

Anne-Laure Thomas, Directrice Diversités, Équité & Inclusion, @L'Oréal en France

"Quand l'entreprise fait preuve de bienveillance et de flexibilité au moment où vous en avez besoin, c'est très motivant et cela donne envie de s'impliquer encore plus dans son travail le reste du temps."

Nicole Melillo, Employee Relations Specialist @Nestlé

Comment s'y prennent les entreprises ?

“C’est important de ne pas nier que l’on est au parent au travail, de ressentir une culture bienveillante sur le sujet. C’est une condition pour se sentir bien et mieux vivre sa parentalité.”

Un parent interrogé

→ La culture de la flexibilité

C’est le fait de pouvoir s’organiser pour réaliser son travail avec de la latitude, notamment lorsqu’il y a un imprévu. C’est d’ailleurs la première demande des parents lorsqu’il s’agit de mieux concilier travail et parentalité.

“Ce qui marche bien sur ces enjeux à la lisière du personnel et du professionnel, c’est de faire du cas par cas et d’autoriser, dans un cadre de confiance, beaucoup de flexibilité.”

Colombe Mandula, co-fondatrice et COO, Simundia


Qu’est-ce qui pourrait vous aider à mieux concilier travail & parentalité ?

Top 1 : De la flexibilité

Cette flexibilité convoitée et demandée oblige de nombreux parents à retravailler en dehors de ses horaires de travail.

“La règle, c’est qu’on a le droit de s’organiser comme on le veut à la condition que l’on continue à être performant et de bien faire son travail. C’est là que réside le piège. Car, oui, on part à 17h chercher ses enfants mais la performance c’est de retravailler systématiquement le soir.”

- Un parent interrogé

 Avec la pandémie et l’avènement du télétravail, on a beaucoup parlé du Triple Peak Day ou troisième pic de travail constaté entre 20h et 23h. Pendant la journée, on privilégie les réunions et les communications instantanées, reléguant ce temps de production, nécessitant de la concentration, en tout début ou en fin de journée.

Cela représente également un moment tampon pour finir son travail de la journée et préparer sa journée du lendemain. C’est ce que vivent beaucoup de parents au quotidien.

Regard d'expert

Comment, pour ne pas s'épuiser, mieux concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle ?

Marie Robert, philosophe

Le premier enjeu est de renoncer au fantasme de la surprésence et de la surperformance, en acceptant de choisir et de renoncer à certaines choses. L'enjeu consiste à identifier les moments qu'on ne veut surtout pas manquer avec son / ses enfants pour qu'ils deviennent des rituels que l'on sacralise. Et cela est différent dans chaque famille. Pour certains, c'est le soir. Pour d'autres, c'est le matin, c'est le dimanche... L'objectif dans ces moments-là, c'est d'être pleinement présent. Un enfant préfère manger une purée vite fait et avoir du temps avec ses parents qu'avoir un parent débordé à cuisiner et à écrire des textos. C'est aussi ça, la clé : ne pas être dans la surenchère, couper avec ce qui est non essentiel et avoir le temps d'être réellement présent et pour répondre aux besoins de l'autre. Que me faut-il pour pouvoir être pleinement présent ? Du sport, boire mon café, un moment tampon, travailler moins ? Plus nos besoins sont remplis, plus nous sommes opérationnels dans notre aide et dans notre rôle de parent.

En ce sens, je milite pour une approche vers une parenté minimaliste : moins mais mieux et, plus en présence.

Comment s'y prennent les entreprises ?

Le management : clé de vôûte de l'efficacité des politiques RH

59 %

des participants affirment se sentir soutenus par leur manager.

C'est tout de même aujourd'hui 41% qui ne se sentent pas ou pas assez soutenus. Comment décrypter ce phénomène et donner des clés d'action aux managers ?

Nous observons **deux profils types de managers**, façonnés notamment par la politique de parentalité de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. En voici les caractéristiques grossières, entre lesquelles se dessine toute une palette de nuances.

Le manager promoteur

Il est le relais et l'ambassadeur des mesures existantes. Il prend parfois même la liberté de proposer de la flexibilité et des mesures supplémentaires lorsqu'il sent que l'un des membres de son équipe en a besoin. Lorsqu'il a des enfants lui-même, il fait souvent preuve d'exemplarité pour inciter à une meilleure conciliation travail / parentalité.

"Chez BNPP PF, nous valorisons la culture du Care. L'ensemble de nos managers est sensibilisé sur les sujets de bienveillance et de bien-être des collaborateurs. Prendre soin des autres fait partie des incontournables si on veut devenir manager."
Wonje BYTHA, Head of Diversity & Peoplecare @BNPP Personal Finance

Le manager régulateur

Il s'érige en garant de la bonne utilisation des dispositifs prévus. Il récolte par exemple les justificatifs lorsque le dispositif enfant malade est enclenché. Il évolue parfois dans des entreprises aux dispositifs parentalité avancés et s'assure que le bon fonctionnement de son service prime sur la prise en compte des situations et/ou besoins de chacun.

Comment s'y prennent les entreprises ?

Un défi managérial :

concilier performance et prise en compte des besoins de chacun

La clé de résolution pour certains managers interrogés passe par la construction d'une solidarité à l'échelle de l'équipe. La performance visée est collective et l'objectif pour le manager est de construire une équipe solidaire et résiliente dans la durée pour pallier les contraintes et les coups de mou que les individus peuvent connaître tour à tour.

"Aujourd'hui, pour pouvoir optimiser le rendement d'une équipe, il nous faut pouvoir identifier et être à l'écoute des difficultés personnelles si un membre de l'équipe souhaite en parler. La plupart du temps on a un très bon taux d'activité, mais le collectif peut être fragilisé quand un de ses membres se voit absorbé par une problématique personnelle. Sans pour autant rentrer dans l'intimité, on doit avoir conscience du bon équilibre pro / perso de tout un chacun pour pouvoir partager et ajuster notre organisation si nécessaire. En conséquence, en tant que manager, j'aime collaborer avec des équipes ayant un fort sens du collectif, d'écoute et de solidarité."

William Biyong, Directeur des travaux @Nexity

Quelles clés d'actions concrètes ?

Pour les managers vis-à-vis de leurs collaborateurs :

1. Faire preuve de bienveillance lors d'imprévus ou d'aléas
2. Être à l'écoute si besoin et ouvrir la possibilité d'un dialogue ouvert
3. Respecter l'intimité

"Il faut veiller à ce que ce soient les managers qui accompagnent les parents, et les RH sont les gardes-fous du système mais ils ne doivent pas être en première ligne."

Sarah Ben Allel - Qonto

Pour les entreprises vis-à-vis de leurs managers :

1. Donner plus d'autonomie et de moyens pour décider à l'échelle de son équipe
2. Les associer aux prises de décisions RH sur le sujet
3. Les former à la résolution de cas pratiques

Introspection : Où en êtes-vous sur le sujet ?

Vous cherchez à vous améliorer en tant qu'organisation ?

Voici un quizz rapide qui vous permet de dresser un état des lieux, comprendre là où vous en êtes et ainsi, identifier les actions que vous pouvez mettre en œuvre.

La culture de la flexibilité

- Mes dispositifs permettent-ils à tous les cas de figure parentaux de concilier travail et parentalité ? Répondent-ils aux besoins de mes collaborateurs ?
Le Parental Challenge en propose une liste
- Comment est-ce que je me situe au niveau de mon secteur / de ma taille d'entreprise ? (*)
- Les dispositifs sont-ils connus de tous ? Sont-ils utilisés ?

À l'échelle culturelle :

- Quel est le vécu de la conciliation travail & parentalité dans mon organisation ? (*)
- Comment est-ce que je me situe au niveau de mon secteur / de ma taille d'entreprise ? (*)
- De 0 à 10, dans quelle mesure les parents se sentent-ils intégrés et inclus dans l'entreprise ?

- Dans quels types de situation se sentent-ils inclus/exclus ? De 0 à 10, dans quelle mesure les parents se sentent-ils libres de communiquer sur leurs difficultés / leurs besoins particuliers ? (**)
- De 0 à 10, dans quelle mesure les parents ont-ils le sentiment d'avoir de la latitude pour s'organiser lorsqu'ils ont un imprévu ? (**)
- Quel est le niveau de maturité / les leviers internes de l'entreprise pour faire évoluer ces ressentis ? (**)

À l'échelle managériale :

- Lorsqu'il s'agit de la conciliation Travail & Parentalité, les collaborateurs de mon entreprise se sentent-ils soutenus par leurs managers ? (*)
- Comment est-ce que je me situe au niveau de mon secteur / de ma taille d'entreprise ? (*)
- Les managers connaissent-ils la genèse et le contenu de la politique parentalité de l'entreprise ? En sont-ils promoteurs et en capacité de la relayer ?
- Mettent-ils le collectif et la construction de nouvelles solidarités au cœur de leurs pratiques ? (**)

(*) A mettre en lien avec les résultats de l'enquête pour se situer.
(**) Pour les questions identifiées, un diagnostic détaillé est nécessaire.

Et pour demain : quelles nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise ?

L'horizon d'attente pour les parents : une entreprise de plus en plus proactive

Avant tout, une entreprise investie dans le bien-être de ses salariés parents.

Quel est, selon vous, le rôle principal de l'entreprise pour mieux faciliter la conciliation entre travail et parentalité ?

Un employeur engagé :

un acteur investi dans le bien-être de ses salariés-parents

53 %

Un employeur exemplaire :

une entreprise respectant l'ensemble des réglementations existantes

26,9 %

Un laboratoire :

un testeur de nouvelles solutions pour inspirer des mesures gouvernementales

5,5 %

Un lobby :

un acteur militant pour faire bouger les lignes sur le sujet

3,7 %

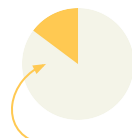
Avec un rôle croissant de laboratoire attendu par les nouvelles générations :

"L'entreprise, parce qu'elle est plus agile et qu'elle a moins de contraintes, peut aller beaucoup plus vite, tester des choses et ainsi inspirer l'action publique."
- Un parent

Quel est, selon vous, le rôle principal de l'entreprise pour mieux faciliter la conciliation entre travail et parentalité ?*

(* La part de sondés ayant répondu "un laboratoire : un testeur de nouvelles solutions pour inspirer des mesures gouvernementales"

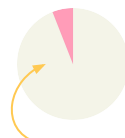
Génération Z :
22 et moins



Génération Y :
22 et 42 ans



Génération X :
43 à 57 ans



Baby Boomer :
58 ans et plus



Moyenne

5,5 %

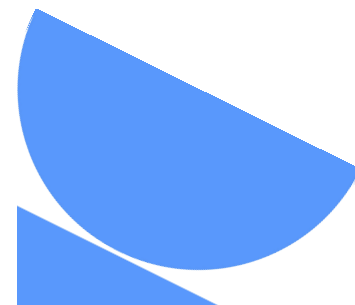
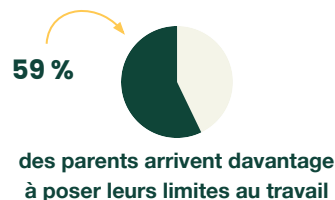
Et pour demain : quelles nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise ?

La pandémie : un déclencheur d'exigence ?

40 % des répondants pensent que les conditions des parents au travail n'ont pas évolué post-Covid. Ce qui a changé véritablement selon eux ? Ce n'est pas l'accompagnement dont les parents bénéficient mais leur propre posture vis-à-vis de leur parentalité.

"Post-Covid, on a davantage défini les frontières de ce que l'on accepte et de ce que l'on n'acceptera plus en tant que parent. L'assertivité est grandissante et cela va probablement pousser les boîtes dans leurs retranchements"

- Un parent



Regard d'expert



Make
Mothers
Matter

Et demain ?

Comment réagissez-vous à cette donnée : “69% des participants déclarent aujourd’hui être satisfaits de la façon dont ils vivent leur parentalité dans leur entreprise” ?

Les Français sont aujourd’hui contradictoires sur leurs attentes vis-à-vis de l’entreprise sur le sujet de la parentalité. Ils pensent que c’est avant tout leur responsabilité et n’osent pas trop attendre de l’entreprise. En même temps, c’est l’endroit où ils passent beaucoup de leur temps, ce qui peut créer une différence.

Selon vous, qu’est-ce que peut et devrait faire l’entreprise ?

De notre point de vue, l’entreprise ne peut pas tout mais elle peut faire mieux.

Combattre la culture du présentéisme, pouvoir parler de ses galères quotidiennes pour organiser la solidarité ou encore, offrir des mesures liées à la famille sans condition d’ancienneté. Les dirigeants et managers doivent par ailleurs faire preuve d’exemplarité en termes de conciliation vie familiale et vie professionnelle ; un tel modèle est un levier essentiel pour assurer le bien-être des salariés parents.

Et pour demain ?

Le sujet de la parentalité va par ailleurs devenir central chez les prochaines générations : concilier travail et parentalité ne sera pas une aspiration, ce sera une condition. Les entreprises ne pourront pas passer à côté.

En conclusion de cette 2ème partie

L'entreprise avait commencé à se transformer par anticipation, elle accélère le processus par nécessité, pour répondre aux nouvelles attentes des travailleurs. Les approches sont multiples et le chemin à parcourir est encore à définir alors que les parents redéfinissent leurs attentes.

Mais pour agir sur la difficulté que représente la conciliation du travail et la parentalité, l'entreprise ne peut agir seule : elle va devoir travailler main dans la main avec les institutions publiques.

**Comment s'emparer du sujet ?
Comment penser une action collective ?**





PARTIE 3

**Vers
une réinvention
du pacte social**

Regard d'expert

Comment prendre structurellement à bras le corps le sujet d'une possible articulation entre travail et parentalité ?

Marie Robert, Philosophe

L'enjeu est collectif, structurel et politique. Aujourd'hui, tous les parents le disent : il est impossible d'aller chaque soir chercher ses enfants à l'école. Comment expliquer alors que l'on a envie de performance et d'accélération du temps alors que l'on part chaque jour à 17h ? Il faut que l'entreprise et que l'Etat prennent la mesure de cette contradiction pour agir sur la qualité de vie des parents.


La crise du travail que pointent notamment les jeunes générations est symptomatique d'un rapport au travail qui questionne. La façon dont nous travaillons est-elle compatible avec les autres rôles que nous avons à jouer et qui permettent à la société de fonctionner – celui de parent, d'aidant et de citoyen ? Comment avons-nous le temps de jouer ces différents rôles tout au long de notre vie ? Peut-on vraiment tout faire en même temps, et notamment entre 30 et 40 ans ? Il y a l'enjeu de renouer collectivement avec une sagesse de la temporalité.

Si on ne prend pas le sujet à bras-le-corps, il y a deux risques. Soit, que les gens fassent de moins en moins d'enfants, ce qui est déjà le cas. Soit, que la crise du travail s'intensifie et crée des fractures et des incompréhensions au sein de la société.


État, groupements professionnels & entreprises


Au regard des difficultés vécues presque unanimement par les parents travailleurs, se pose et s'impose une question plus large : **quelle société façonner pour permettre l'articulation de deux conditions pourtant bien banales et courantes de l'espèce humaine ? N'y a-t-il pas là un pacte sociétal à réinventer pour rendre le sort du parent travailleur plus apaisé ? Comment tester de nouvelles perspectives ? Quel est le rôle de chaque partie prenante — État, entreprise, individu ?**

Nous avons vu précédemment que les jeunes générations percevaient davantage l'entreprise comme un "laboratoire testeur de nouvelles solutions pour inspirer des mesures gouvernementales". Il y a ici de quoi s'inspirer de l'expérimentation sur la semaine de 4 jours lancée au UK avec le concours de 61 entreprises. Il s'agit de la plus grande expérimentation menée sur le sujet, et le retour d'expérience a permis la formalisation d'un rapport qui mesure les effets de bord, les opportunités et les risques d'une telle démarche. Cette expérimentation permettra — parce qu'elle a été menée à l'échelle — d'aiguiller les prochaines décisions de l'Etat ou d'autres entreprises sur le sujet.

 Sur des sujets aussi complexes que celui-ci, **la posture entrepreneuriale de laboratoire-défricheur de l'action publique** permet de tester certaines actions afin d'identifier les effets indésirables et de dérisquer la mise en place d'une politique publique.

Ce qui est certain, c'est qu'il y a bien une chose qu'il nous semble difficile de réglementer : l'organisation du travail. Parce qu'elle est trop dépendante d'un secteur et des services proposés, il semble difficilement envisageable de concevoir une approche "one fits all". Cette organisation du travail, pour permettre aux parents de mieux vivre leur parentalité, doit se faire en bonne intelligence à partir du réel.

 Elle peut donc faire l'objet d'un sujet à éclairer par les organisations professionnelles : **les fédérations pourraient produire des études permettant de définir les pratiques les mieux-disantes du secteur** dans une approche pragmatique.

 Elle peut surtout faire l'objet d'une **introspection organisationnelle, managériale et culturelle pour chaque entreprise.**

3 champs d'action prioritaires

Nous terminons cette enquête avec en tête trois principaux champs d'action qui nous paraissent clés à mettre sur le devant de la scène dans les prochaines années.

#1

**Créer un vrai
pacte d'égalité
homme-femme**

#2

**Ouvrir ses horizons
pour repenser
les conditions de
travail de tous**

#3

**Promouvoir
un rapport sain à
la performance**

3 champs d'action prioritaires

#1 Créer un vrai pacte d'égalité homme-femme

"À ce rythme, il faudra encore 132 ans pour atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes."

Rapport annuel du forum économique

"Nos dispositifs misent autant sur les femmes que sur les hommes pour pouvoir offrir la même expérience au travail à tous. Le dernier exemple de cette approche est le congé rémunéré de trois mois pour les pères et seconds parents."

Elodie Charrel-Martin, Responsable de l'expérience employé @MSD

→ Éviter les effets de bord

Cela consiste à **définir des politiques RH qui ne stigmatisent pas le genre mais qui engagent les deux parties**. C'est par exemple, façonner une organisation du travail qui permet à tous les parents — hommes comme femmes — d'honorer sereinement leurs responsabilités parentales.

C'est permettre aux hommes d'être tout aussi disponibles que les femmes dans ce rôle.

→ Mettre les hommes en action

Le dernier *Rapport annuel sur l'état des lieux du sexisme en France* pointe un enjeu pour les politiques publiques : celui de mobiliser et d'engager davantage les hommes dans les dispositifs. Alors qu'il est parfois reproché au féminisme d'accuser, il s'agit de **sortir les hommes d'une posture impuissante et passive pour les rendre acteurs de cette égalité**. À l'échelle de l'entreprise aussi, les politiques RH ne doivent pas considérer les hommes comme les seconds concernés de l'égalité. Là où les entreprises ont longtemps monté des cohortes féminines pour adresser le sujet, les hommes doivent être aujourd'hui représentés dans le processus démocratique de conception de ces politiques RH et engagés dans la promotion de celles-ci.

→ S'assurer du bon usage des dispositifs

Il s'agit ici d'une **application égalitaire des dispositifs**. C'est là que les biais et la culture d'entreprise entrent en compte. Un travail de longue haleine qui prend racine par l'exemplarité de quelques populations clés : les leaders observés, les RH et les managers de proximité.

"On sait maintenant que l'APE a entraîné une forte baisse de l'activité féminine, avec [...] une chute de 15 points du taux d'activité des mères de deux enfants suite à l'extension de 1994, soit un retour au niveau d'emploi féminin qui prévalait au début des années 1980."
Thomas Piketty¹⁷



27 %

des femmes obtiendraient le temps partiel sur simple demande

contre



14 %

des hommes qui en feraient la demande¹⁸

¹⁷ Piketty, T. (2009). Préface. Dans : Ariane Pailhé éd., *Entre famille et travail : Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs* (pp. 11-14). Paris: La Découverte.

¹⁸ IGAS, 2011

3 champs d'action prioritaires

#2 Ouvrir ses horizons pour repenser les conditions de travail

La flexibilité est aujourd'hui la composante la plus demandée par les parents pour permettre une meilleure articulation de son travail et de sa parentalité. **Et dans les faits, plus des 2/3 des travailleurs** (professions intermédiaires, employés et ouvriers) sont exclus de ces dispositifs. Ils n'ont pas accès au télétravail, ni la possibilité de retravailler en dehors de leurs horaires, ou encore de se libérer au dernier moment lorsqu'il y a un imprévu.

Dans ce contexte, comment ne pas faire de l'articulation travail & parentalité un sujet réservé aux cadres (qui représentent 20% des travailleurs) ? Et comment agir en faveur des conditions de travail de tous les travailleurs pour plus d'équité dans notre société ?

→ Quelle flexibilisation du travail est possible ?

Concernant souvent les travailleurs du service et de la production, l'organisation du travail est de fait plus contrainte (horaires d'ouverture, lieu d'accueil ou de production). Flexibiliser les conditions de travail nécessite donc un peu plus d'imagination que pour les cadres.

➤ **À l'échelle des journées** : le sujet des coupures dans la journée de travail est particulièrement revenu sur le tapis lors du volet qualitatif de cette enquête ; elles sont considérées comme du temps perdu et non rémunéré.

➤ **À l'échelle des semaines** : il peut être envisageable, par exemple, de condenser les journées pour réduire la semaine à 4 ou 4,5 jours. Certains restaurateurs et retailers sont en train de l'expérimenter.

➤ **À l'échelle annuelle** : un acteur de la petite enfance nous racontait donner la possibilité de travailler sur des plannings très condensés sur plusieurs semaines pour cumuler des congés qui permettent de s'investir sur des projets personnels. Un acteur du retail a également imaginé un dispositif de télétravail ponctuel permettant de condenser à l'échelle mensuelle les tâches administratives et de support autour de quelques jours télétravaillés.

→ Miser sur la subsidiarité

Si une flexibilité tous azimuts n'est pas possible pour l'ensemble des travailleurs, il est néanmoins possible de donner à chacun plus de pouvoir de décision et de maîtrise sur son emploi du temps au quotidien.

Plusieurs expérimentations en ce sens ont été menées, avec notamment le cas connu de l'entreprise Buurtzorg. Il s'agit d'un modèle d'organisation de soins à domicile où les infirmiers et les infirmières décident de leur emploi du temps en accord avec les objectifs collectifs à poursuivre. Ce modèle permet aussi beaucoup de solidarité les uns avec les autres.

Sans aller dans un modèle autogéré, prendre le pouls des besoins principaux des collaborateurs et leur donner des alternatives d'organisation, peut être un premier pas pour se réapproprier ses conditions de travail et mieux jongler avec.

3 champs d'action prioritaires

#3 Promouvoir un rapport sain à la performance

Il y a de quoi s'interroger sur la notion de performance au regard de la montée des chiffres sur le burn out parental. Qu'est-ce qu'être performant ?

→ Travesti en culte de la performance, l'humanisme — si cher au pays des Lumières et qui devrait pourtant promouvoir l'épanouissement des êtres humains que nous sommes —, tend à devenir à l'échelle individuelle une injonction continue au dépassement de soi.

→ Déguisé en productivité constamment accrue, le progrès devient dans l'entreprise une course en avant, jamais assouvie, et dans l'éducation une assignation à la perfection.

→ Le tout inscrit dans une économie mondialisée, avec un gouvernement qui doit jongler avec des règles du jeu économiques libérales et son héritage d'État social.

→ Le travail n'est pas qu'emploi

À qui clamera qu'en dehors du travail, la vie n'est que loisirs, parents et aidants seront les premiers à lui opposer un rire jaune. Comme le questionnait la sociologue Marie-Anne Dujarier, **le travail est-il une activité vivante pour chacun, ou une production utile au marché, ou bien est-il l'emploi ?**

Si le travail est considéré comme un effort déployé pour contribuer à un mieux collectif, il est bien tout ça à la fois. Les citoyens que nous sommes travaillons, non seulement en tant qu'employés, mais aussi en tant que citoyens. Nous contribuons à la grande vie collective lorsque nous exerçons nos devoirs démocratiques, lorsque nous nous engageons dans des associations et lorsque nous prenons soin de nos proches pour qu'ils soient, eux-mêmes demain, des citoyens en capacité de contribuer positivement à la Cité.

La Plateforme RSE de France Stratégie remettait en février 2022 un avis sur « les engagements des entreprises pour leurs salariés aidants¹⁹ » : **faciliter la vie des salariés aidants** notamment en favorisant la conciliation des temps de vie des aidants, en permettant davantage de flexibilité, en améliorant leur accompagnement,

mais aussi en reconnaissant les compétences acquises dans ce travail de proximité... Les pistes de réflexion y sont nombreuses à l'égard des entreprises et du gouvernement.


¹⁹ France Stratégie, Rapport Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, février 2022

3 champs d'action prioritaires



→ Le management peut beaucoup...

Décidément, la mission du manager est bien complexe et pavée d'enjeux ! Mais voici un autre atout à la botte managériale qui pourrait s'avérer efficace si l'on outille dûment les managers à cet effet : celui de penser et d'orchestrer la performance à l'échelle collective et non à l'échelle individuelle. Car les raisons de la fluctuation de notre performance individuelle sont nombreuses, voire infinies — physiologiques, sentimentales, psychologiques... Dès lors, il paraît impossible à l'individu de tenir de manière continue ses objectifs de performance.

 Il est en revanche plus facile d'organiser la stabilité de la performance à l'échelle collective. Il s'agit de prendre le relais en cas de coup de mou ou d'imprévu. De prendre soin, pour que demain les salariés soient à nouveau en capacité de s'investir pleinement. D'organiser une solidarité équitable à l'échelle collective pour que l'entreprise ne pâtisse pas non plus des aléas de chacun. Indicateurs d'équipe, socle commun de compétences et partage d'informations

pour être en capacité de relayer, de construire une cohésion d'équipe solide... En voici quelques ingrédients.

→ ... mais ne pourra jamais tout

Si la parentalité est une construction éminemment sociale, elle est aussi très intime. Elle relève de choix individuels et d'un cheminement personnel. Devenir parent chamboule, c'est un tout nouveau paradigme de vie qui nécessite du temps : du temps pour reconnaître cette nouvelle donne, du temps pour redéfinir ses priorités et ses combats.



Derrière cette enquête, il y a...

Trois acteurs complémentaires
en expertise et en expérience !



1,2,3 kiD c'est une entreprise qui a pour mission de faciliter la vie des parents. Notre communauté de près de 100'000 familles est un observatoire des évolutions de la famille. Nous créons et sélectionnons les meilleurs outils pédagogiques pour répondre aux besoins de familles du XXIème siècle.



C'est en posant les bonnes questions que l'on peut concevoir, sans œillères, son chemin de réinvention et être en capacité d'embarquer son corps social : c'est notre conviction portée depuis 10 ans pour conduire des transformations pérennes. Les Bosons créent les conditions culturelles, organisationnelles et managériales permettant la pleine expression du potentiel humain.



The Helpr explore les nouvelles problématiques RH et de l'engagement. Acteur de la French MentalTech, The Helpr accompagne les dirigeants à décrypter, outiller et mesurer l'innovation sociale pour une performance durable.

Les auteures de cette enquête :

Jana Horakova,
Consultante en Transformation,
The Boson Project

Diane Lapaque, Fondatrice,
1,2,3 kiD

Rose Ollivier, Directrice de
l'observatoire, The Boson Project

Boutayna Soubai Burkel,
Fondatrice, The Helpr

Flore Villemot, DRH et
consultante, The Boson Project

Mise en page :

Dany Cladier, Directrice
Artistique, The Boson Project

Pour toute demande presse :

Solène Gabelotaud,

Responsable communication
solene@thebosonproject.com



La méthodologie

La méthodologie

Pour traiter ce sujet complexe, à la fois intime et éminemment social, il a fallu multiplier les grilles de lecture. Nous nous sommes donc attachés à enquêter auprès de différentes populations, via plusieurs outils de récolte de données :

Les parents travailleurs

Un volet qualitatif

3 focus groups de 2h chacun, réalisés en visio avec **18 participants** au total, répartis par catégorie socio-professionnelle :

Les artisans, commerçants et chefs d'entreprise,
qui sont à leur propre compte.

Les cadres et professions intellectuelles,
salariés mais qui bénéficient d'une certaine flexibilité.

Les professions intermédiaires, employés et ouvriers,
salariés avec plus de rigidité contractuelle.

Un volet quantitatif

Un sondage rédigé avec et diffusé par Yougov.

Auprès de

966

Parents travailleurs

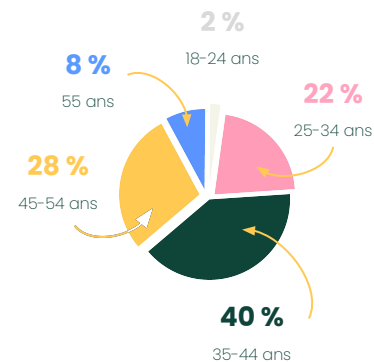
LE GENRE



SITUATION MATRIMONIALE



L'ÂGE DES PARENTS

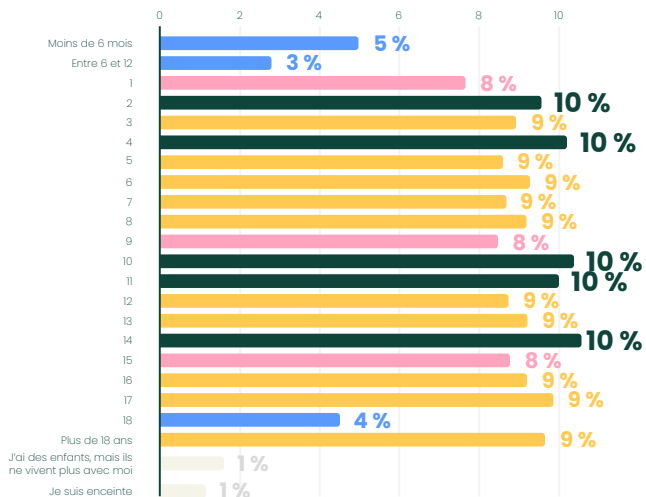


La méthodologie

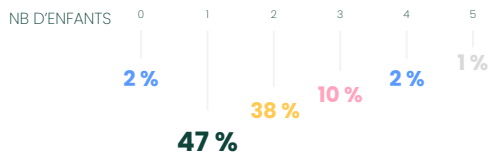
Les parents travailleurs

Un volet quantitatif

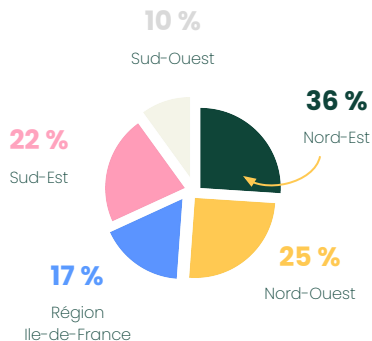
L'ÂGE DES ENFANTS



LE NOMBRE D'ENFANTS(S) ÂGÉ(S) DE MOINS DE 18 ANS AU SEIN DU FOYER

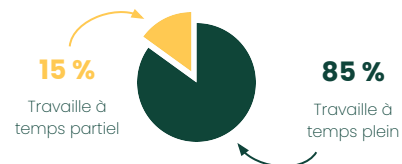


LES RÉGIONS

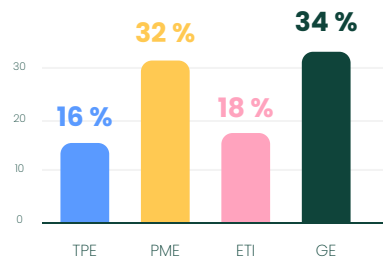


SITUATION PROFESSIONNELLE

42% des responsables d'équipe/managers



LA TAILLE DE L'ENTREPRISE



La méthodologie

Les entreprises & les acteurs engagés

18

entretiens
individuels
semi-directifs

Aude Allaire, HR Manager Switzerland, **Louis Dreyfus Company**
Sarah Allel, VP People, **Qonto**
Delphine Baro, Talent, Organization & Competencies development director, **Danone France**
Pascal Buchser, Head of Employee Relations & Health, **Nestlé Suisse S.A.**
Vincent Bulan, Directeur général France, **Babilou**
Wonjé Bytha, Head of diversity & peoplecare, **BNP Paribas Personal Finance**
Élodie Charrel Martin, Responsable expérience collaborateur, **MSD**
Fabio Fede, Directeur des ressources humaines, **Johnson Electric**
Maud Fenart-Stadler, Head of Customer Care, **TAG Heuer**
Mathilde Fontaine, People Operations Team lead, **Welcome to the Jungle**
Inge Gratzer, Media Relations Manager, **Nestlé Suisse S.A.**
Solène Hebert, Directrice des ressources humaines, **Harmonie Mutuelle**
Nadia Hindi, Co-fondatrice, **Women on the Move – Parents@Nestlé**
Marie Pellerin, Co-fondatrice, **Parents on Board**
Colombe Mandula, Directrice générale, **Simundia**
Marie-Liesse Mandula, Secrétaire Générale, **Make Mothers Matter**
Nicole Melillo, Employee Relations Specialist, **Nestlé Suisse S.A.**
Mathieu Nebra, Co-fondateur, **OpenClassrooms**
Caroline de Senneville, Directrice de Projet, **Make Mothers Matter**
Anne-Laure Thomas Briand, Directrice Diversités, Équité & Inclusion, **Groupe L'Oréal**
Ingrid Troalen, Responsable Talent France, **Danone France**

+5

entretiens avec des managers de
proximité et intermédiaires

La méthodologie

Le regard affûté des sciences sociales



Benoît Hachet, sociologue

Professeur agrégé à l'EHESS, coordonnateur pédagogique du Master Sociologie, Benoît est aussi membre du Laboratoire d'Anthropologie Politique - LAP (EHESS/CNRS) -, et participe aux travaux du groupe « Démographie Famille » de l'enquête Elfe (Étude longitudinale française depuis l'enfance).



Marie Robert, philosophe

Professeure de lettres et de philosophie, Marie est aussi directrice pédagogique d'écoles Montessori. Via des podcasts, chroniques, romans et essais, elle propose une approche philosophique à travers des situations du quotidien.



UNE ENQUÊTE DE



Travail & parentalité

UNE DIFFICILE ARTICULATION

Merci !

AVEC LE SOUTIEN DE

