

EDITION  
2013

# Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale

Identification des bonnes pratiques des secteurs public et privé  
en France et à l'étranger



OUTILS DE LA GRH



**Sandra LAQUELLE**

**Responsable de projets**

**Bureau RH4 - Expertise internationale, prospective et connaissance des politiques de  
ressources humaines**

**SOUS-DIRECTION DE L'ANIMATION INTERMINISTERIELLE DES  
POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES**

**Janvier 2013**



## SOMMAIRE

<b>Introduction générale</b> .....	<b>7</b>
<b>Première partie : Gérer l'interruption de carrière pour obligations familiales</b> .....	<b>10</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>10</b>
<b>Recueil de bonnes pratiques</b> .....	<b>10</b>
A. Accompagner les salariés dans leur interruption de carrière pour congé familial.....	10
1. <i>Secteur public</i> .....	11
Allemagne : un suivi obligatoire des agents en congé parental.....	11
Nouvelle-Zélande : Un retour de congé parental très encadré.....	12
2. <i>Secteur privé</i> .....	14
HSBC : Accompagner les salariés en congé parental dans leurs évolutions professionnelles .....	14
Capgemini : Faciliter la reprise de l'activité à l'issue du congé parental.....	15
B. Favoriser un congé familial équitable.....	17
1. <i>Secteur public</i> .....	17
Suède : Le congé parental : un droit non-transférable, des modalités souples.....	17
Belgique : Un congé parental avec plusieurs configurations possibles.....	19
La Poste : Sécuriser le congé parental pour les salariés parents .....	21
Norvège : Un système de congé parental parmi les plus avancés .....	22
Allemagne : Un dispositif intégré pour s'occuper des ascendants .....	24
2. <i>Secteur privé</i> .....	26
Groupe LVMH : Des mesures favorables aux congés familiaux.....	26
<b>Deuxième partie : Promouvoir le rôle du père dans le partage des responsabilités familiales</b> .....	<b>28</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>28</b>
<b>Recueil de bonnes pratiques</b> .....	<b>28</b>
A. Informer, impliquer et valoriser les pères salariés .....	28
1. <i>Secteur public</i> .....	29
Danemark : Le Guide de la parentalité .....	29
Italie : Des campagnes de sensibilisation pour promouvoir le rôle du père.....	30
2. <i>Secteur privé</i> .....	32
Citigroup : Des ateliers destinés aux différentes parties prenantes de la parentalité.....	32
Groupe TDC : Le « Kit des Papas ».....	34
B. Sensibiliser les différentes parties prenantes au partage des responsabilités familiales..	36
Belgique : La campagne « Pères actifs » .....	36
Suède : Une formation pour sensibiliser les décideurs au niveau local .....	39
Australie : Le manuel des bonnes pratiques à destination des employeurs .....	41

<b>Troisième partie : Favoriser l'aménagement du temps et des conditions de travail des salariés.....</b>	<b>43</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>43</b>
<b>Recueil de bonnes pratiques.....</b>	<b>43</b>
A. Capitaliser sur les nouveaux modes de communication.....	43
1. <i>Secteur public</i> .....	44
Etats-Unis : Le télétravail au cœur de la politique RH au niveau fédéral.....	44
Belgique : L'expérimentation du télétravail dans la fonction publique .....	45
Suisse : Une plateforme d'information au service des décideurs publics.....	47
2. <i>Secteur privé</i> .....	49
Renault : Télétravail et gestion de la qualité .....	49
Orange : Plusieurs formes de travail à distance .....	51
B. Aménager les temps de travail.....	53
1. <i>Secteur public</i> .....	54
Irlande : Une organisation souple du temps de travail .....	54
2. <i>Secteur privé</i> .....	55
AREVA : Le temps partiel annualisé .....	55
Deloitte : Choisir son parcours professionnel .....	56
C. Faciliter la vie quotidienne des salariés parents en mettant à leur disposition des services adaptés.....	58
1. <i>Secteur public</i> .....	58
Pays-Bas : Simplifier l'articulation entre fonction d'aidant et activité professionnelle...	58
2. <i>Secteur privé</i> .....	60
L'Oréal : Un réseau de crèches interentreprises .....	60
Total : Système de « conciergerie » et optimisation du temps .....	62
Casino : Un service de proximité au service des salariés et du développement social...	63
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>65</b>
<b>Rapports institutionnels.....</b>	<b>65</b>
<b>Publications.....</b>	<b>66</b>
<b>Références juridiques (international) .....</b>	<b>69</b>
<b>Sources électroniques.....</b>	<b>69</b>
<b>Entreprises : Accords et documents d'entreprises .....</b>	<b>71</b>
<b>Articles de presse .....</b>	<b>72</b>
<b>Ouvrages .....</b>	<b>72</b>

## Introduction générale

Le principe de l'égalité professionnelle est un objectif inscrit de longue date dans le droit international. La prise de conscience relative aux inégalités entre femmes et hommes a conduit de nombreux pays à se doter au cours des dix dernières années d'un cadre juridique visant à favoriser l'égalité réelle. En Europe, il s'agit d'un principe défendu de manière continue par les instances communautaires, auxquelles on doit en particulier le développement du concept de lutte contre les discriminations sexistes, directes ou indirectes<sup>1</sup>. Au plan national, de nombreuses dispositions législatives et conventionnelles ont affirmé les droits de femmes sur le marché du travail. Récemment, les propositions formulées dans les rapports publics dits Zimmerman (2009) et Guégot (2011) ont notamment conduit à légiférer en faveur d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les postes stratégiques dans le secteur privé (loi dite Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011) et dans la fonction publique (loi du 12 mars 2012).

### L'équilibre vie familiale et vie professionnelle, un enjeu essentiel pour les salariés et les organisations

L'articulation entre la vie personnelle et vie professionnelle constitue un facteur déterminant pour faire progresser l'égalité réelle au travail entre les femmes et les hommes. En effet, les ajustements entre travail et vie familiale incombent majoritairement aux femmes et influent sur leur parcours professionnel, ce que confirment notamment les études européennes.<sup>2</sup> Il convient de souligner la spécificité de la France dans ce domaine qui conjugue un fort taux d'activité<sup>3</sup> des femmes (83%) et le taux de fécondité le plus élevé de l'Union européenne avec l'Irlande<sup>4</sup>. Toutefois, ce constat positif doit être tempéré par le fait que les pères continuent de consacrer trois fois moins de temps aux tâches familiales (même si leur participation tend à se rapprocher de celles des femmes) et que 40% des femmes connaissent un changement de situation professionnelle après une naissance, ce qui demeure exceptionnel pour un homme<sup>5</sup>.

Au-delà de la sphère parentale, le déséquilibre de la participation aux tâches familiales trouve sa continuité dans les soins accordés aux ascendants. En effet, les femmes continuent de porter en majorité la responsabilité des soins accordés aux personnes âgées dépendantes puisqu'elles représentent 75% des aidants familiaux (conjointes, filles, belles-filles etc.)<sup>6</sup>. Or, une enquête de la DRESS auprès des aidants de l'entourage des personnes âgées dépendantes<sup>7</sup> montre qu'un aidant

<sup>1</sup> Conseil économique, social et environnemental (mars 2012), *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Les études du CESE, Paris

<sup>2</sup> Alliaga C. (2006), *Comment se répartit le temps des Européennes et des Européens*, Statistiques en bref, Eurostat

<sup>3</sup> Taux d'activité : Rapport entre le nombre d'actifs (ayant un emploi et chômeurs) et la population correspondante

<sup>4</sup> Conseil économique, social et environnemental (mars 2012), *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Les études du CESE, Paris

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Rapport de M. A. Trillard (juin 2011), *Mission au profit du Président de la République relative à la prévention de la dépendance des personnes âgées*

<sup>7</sup> DRESS (août 2011), *L'implication de l'entourage et des professionnels auprès des personnes âgées à domicile*, Etudes et résultats, n°771, DRESS

sur quatre occupant une activité professionnelle s'est vu contraint de prendre des congés pour assurer ce rôle. De plus, 11% d'entre eux ont dû recourir à des aménagements de la vie professionnelle, tels que le changement d'horaires ou le télétravail.

L'enjeu de la l'articulation entre travail et famille est plus large que le rééquilibrage des responsabilités familiales pour trois principales raisons. Dans un premier temps, il apparaît nécessaire de répondre aux nouveaux besoins issus de la diversification des formes de parentalité (implication des pères, essor des couples biactifs, augmentation du nombre de familles monoparentales). De plus, le vieillissement de la population laisse présager un accroissement important des besoins de prise en charge de la dépendance. Conjugué à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, ce phénomène requiert de repenser le rôle « traditionnel » des femmes dans la sphère familiale sous l'angle de l'égalité professionnelle. Enfin, l'articulation des temps de vie doit intégrer les mutations sociétales telles le développement des nouvelles technologies et l'émergence de nouvelles organisations du travail.

### **Des progrès en Europe et dans le monde, des efforts qui restent à accomplir**

Conscientes de l'enjeu, les autorités européennes ont institué par la directive du 8 mars 2010 le droit individuel au congé parental et s'inscrivent ainsi dans un cadre législatif plus égalitaire pour les travailleurs - femmes ou hommes - des Etats-membres de l'Union. En France, en application de cette directive, le décret du 18 septembre 2012 introduit pour les agents de la fonction publique un droit individuel à un congé parental pour les deux parents<sup>8</sup>. De plus, le Pacte européen pour l'égalité hommes-femmes (2011-2020), adopté en 2011 par le Conseil européen, vise à encourager les Etats-membres à promouvoir un meilleur équilibre vie professionnelle et vie familial en améliorant les services de garde d'enfants et l'offre de soins aux autres personnes dépendantes et en développant les arrangements des temps de travail.

Sur le plan international, on observe que 173 pays dans le monde ont mis en place un congé familial. Un rapport de l'Organisation des Nations Unies montre que sur 126 pays analysés, 42 ont mis en place un dispositif légal visant à assurer un congé paternité rémunéré<sup>9</sup>. Au-delà du congé parental, une étude réalisée en 2012 par l'OCDE souligne qu'environ 80% des pays de l'OCDE interrogés ont pris des mesures pour répondre aux besoins spécifiques des femmes enceintes ou allaitantes et 70% d'entre eux ont fourni des solutions de télétravail et des possibilités de travail sur des semaines plus courtes. Environ la moitié des gouvernements interrogés ont mis en place des solutions de garde d'enfants pour les agents du secteur public<sup>10</sup>. Concernant l'aide aux personnes âgées dépendantes, les deux tiers des pays de l'OCDE (pour

<sup>8</sup> Décret n° 2012-1061 du 18 septembre 2012 modifiant les règles applicables en matière de congé parental pour les fonctionnaires et les agents non titulaires des trois fonctions publiques

<sup>9</sup> United Nations Women (2011), *Progress of the World's Women 2011-2012 - In pursuit of Justice*, United Nations, New-York City

<sup>10</sup> Organisation de coopération et de développement économiques - OCDE (2012), *Gender equality in Education, Employment and Entrepreneurship : Final report to the MCM 2012*, Paris



lesquels l'OCDE détient les données) disposent d'une loi accordant un droit à congé aux aidants familiaux, et la moitié d'entre eux prévoit la rémunération d'un congé destiné aux aidants.<sup>11</sup>

Toutefois, des progrès importants restent à accomplir, dans une démarche volontariste.

L'objectif de cette étude est de présenter plusieurs bonnes pratiques visant à équilibrer la participation des salariés - femmes ou hommes - dans leur vie familiale et dans leur activité professionnelle. Les bonnes pratiques ont été identifiées en Europe et à l'international dans les secteurs public et privé, dans plusieurs domaines d'activité (banque, industrie, commerce, télécommunications, conseil aux entreprises). Trois principaux critères de sélection de ces pratiques ont prévalu : leur aspect innovant, leur caractère concret et la diversité des acteurs sur lesquels elles agissent (employeurs, partenaires sociaux, décideurs politiques, salariés du secteur privé, agents du secteur public).

Les bonnes pratiques s'articulent autour de trois types de stratégies visant à favoriser une meilleure articulation entre sphère privée et sphère professionnelle : la gestion du congé familial et de son impact sur la carrière des salariés (partie 1), la promotion du rôle des pères en vue d'une répartition plus équitable des responsabilités familiales (partie 2), et l'aménagement et l'optimisation des modalités de travail des salariés pour une meilleure répartition des temps de vie (partie 3).

### Points d'attention

#### Périmètre :

Les bonnes pratiques « **Secteur public** » identifiées dans l'étude se réfèrent à des mesures ou initiatives émanant des autorités publiques, centrales et/ ou locales. Elles peuvent porter soit sur l'ensemble des salariés, soit uniquement sur les agents publics (mention précisée). Les bonnes pratiques « **Secteur privé** » se réfèrent à des décisions prises par les dirigeants d'une entreprise privée et leur application porte uniquement sur une partie ou la totalité du personnel de cette entreprise.

#### Lexique :

Il existe diverses formes de congés familiaux, et leur appellation varie en fonction des pays. Le type de congé concerné (congé de maternité ou de paternité, congé parental, congé de soutien aux personnes dépendantes, etc.) est indiqué dans chaque pratique identifiée. Le terme « Congé familial » est utilisé dans l'étude pour désigner de manière générale plusieurs formes de congé lié à la famille.

<sup>11</sup> Colombo F. *et al.* (2011), *Besoin d'aide ? La prestation de services et le financement de la dépendance*, Etudes de l'OCDE sur les politiques de santé, Editions OCDE

## Première partie : Gérer l'interruption de carrière pour obligations familiales

### Introduction

L'arrivée d'un enfant marque le plus souvent une rupture dans les trajectoires professionnelles féminines. Le taux d'activité des femmes décroît fortement à la suite d'une naissance<sup>12</sup>. Dans le même temps, l'influence sur les parcours professionnels des pères apparaît très limitée.

De fait, on observe en Europe que le congé familial est en grande majorité pris par les femmes, pour prendre soins de leurs enfants (descendants) ou en soutien aux personnes âgées dépendantes (ascendants). Plusieurs initiatives relatives au congé familial ont été prises afin de limiter l'asymétrie des transitions professionnelles entre hommes et femmes. Elles visent d'une part à rendre le congé familial plus équitable et d'autre part à rendre le congé familial plus attractif pour les salariés hommes, en neutralisant son impact en termes et d'évolution professionnelle et de rémunération.

### Recueil de bonnes pratiques

#### A. Accompagner les salariés dans leur interruption de carrière pour congé familial

Le congé familial se traduit par l'absence physique plus ou moins prolongée du salarié parent ou aidant. Dans cette perspective, il apparaît important pour l'organisation d'assurer son suivi lors de cette période délicate sur le plan professionnel. L'objectif est de maintenir le lien entre l'organisation et le salarié et ainsi d'éviter que le congé ne constitue une rupture entre les deux parties. Il se traduit principalement par l'organisation d'entretiens avec le salarié, avec les services opérationnels et/ou des ressources humaines, lors des étapes critiques du congé<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> En France, le taux d'activité des femmes de 25 à 54 ans tombe à 73% pour les mères d'un enfant, à 64% pour deux enfants et 40% pour trois enfants. Voir Grésy B. (Juillet 2009), *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Inspection générale des affaires sociales, Paris

<sup>13</sup> Pour rappel, l'accord-cadre sur le congé parental révisé du 18 juin 2009 mis en annexe de la directive européenne 2010/18/UE du Conseil du 8 mars 2010 contient une clause « Retour au travail ». L'accord définit les actions que doivent entreprendre les Etats-membres et/ou partenaires sociaux pour accompagner les parents lors d'un congé parental.

En France, dans le cadre de la transposition de cette directive dans le droit français, le décret 2012-1061 du 18 septembre 2012 sur les règles applicables en matière de congé parental pour les fonctionnaires et les agents non titulaires réforme les dispositions du congé parental dans les trois fonctions publiques en établissant que « six semaines au moins avant sa réintégration, le fonctionnaire bénéficie d'un entretien avec, selon son souhait de réintégration, le responsable des ressources humaines de son administration d'origine ou de détachement pour en examiner les modalités».

## 1. Secteur public

### Allemagne : un suivi obligatoire des agents en congé parental

#### Contexte

Introduit en 1986 dans l'Allemagne de l'Ouest, le congé parental a fait l'objet d'une réforme en 2001 en faveur d'une plus grande flexibilité. Celle-ci fut suivie en 2007 par la création d'une allocation parentale - en remplacement du salaire - d'une durée de douze mois soumise à conditions de revenus. La mise en place de cette allocation, qui se substituait aux autres allocations existantes dans ce domaine, visait à réduire la durée d'éloignement du parent tout en favorisant une plus forte implication des pères dans l'éducation des enfants<sup>14</sup>.

#### Actions et méthodologie

Afin d'accompagner les agents du secteur public dans leur reprise d'activités à l'issue de leur congé parental, le gouvernement a créé des **postes de conseillers qui ont pour mission d'accompagner les parents lors de la reprise de leur activité professionnelle**.

L'originalité du dispositif du gouvernement allemand est l'**introduction du caractère obligatoire du suivi** des agents en congé parental. Ce suivi est effectué avec un responsable de ressources humaines et le responsable hiérarchique, avant et après les interruptions de carrière pour cause de maternité.

#### Perspectives

Les récents développements ont montré une légère augmentation du nombre de pères décidant d'opter pour le congé parental en Allemagne. En 2011, plus d'un récipiendaire de l'allocation parentale sur cinq (20,8 %) était un homme<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Kamermran S. & Moss P. (dir) (2009), *The politics of parental leave policies. Children, parenting, gender and the labour market*, The Policy Press, Bristol

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt (2011), *Social statistics - Parental allowance*, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

## Nouvelle-Zélande : Un retour de congé parental très encadré

### Contexte

Le cadre du dispositif de congé parental en Nouvelle-Zélande est fourni par la Loi sur le congé parental et la protection de l'emploi de 1987 (*Parental Leave and Employment Protection Act*), amendée en 2002 par l'introduction du dispositif du Congé Parental Rémunéré (*Paid Parental Leave scheme*). Ces dispositions prévoient la possibilité pour les parents d'enfants âgés de moins de six ans de prendre un congé d'une durée maximum de 52 semaines dont 14 semaines rémunérées<sup>16</sup>. Au sens de la loi néo-zélandaise, le terme congé parental recouvre ici le congé maternité, le congé paternité et le congé parental d'éducation, et correspond à la définition française de congé familial.

### Actions et méthodologie

Les modalités de retour de congé familial du salarié parent sont très encadrées. A l'issue de son congé, ce dernier doit informer son employeur de son souhait de retourner - ou au contraire de ne pas retourner - au travail, au moins 21 jours avant l'expiration de son congé.

Du côté de l'employeur, dans le cas où ce dernier n'a pas réussi à conserver l'emploi disponible durant l'absence du salarié, l'employeur doit faire savoir qu'il est disponible pour travailler 21 jours avant sa date de disponibilité. Cette date constitue alors le début d'une **période dite « de préférence »** au cours de laquelle l'employeur a pour obligation de donner la priorité au salarié si des postes « substantiellement similaires » au poste précédemment occupé par le salarié se libèrent<sup>17</sup>. Ce dispositif s'adresse particulièrement aux salariés parents occupant une fonction clé dans l'organisation.

Le cadre légal en Nouvelle-Zélande prévoit des **mesures organisationnelles pour gérer le retour du salarié parent au travail**. Ce dernier peut ainsi bénéficier d'aménagement d'horaires, sous condition d'une ancienneté minimum de 6 mois. De plus, les employeurs s'engagent à aménager des pauses, si cela est « raisonnable et praticable »<sup>18</sup>, afin de permettre aux mères allaitantes de nourrir leur enfant au cours de leur journée de travail.

### Perspectives

Selon le Département du Travail de Nouvelle-Zélande, 83% des personnes éligibles au dispositif du Congé Parental Rémunéré ont choisi d'utiliser de ce dispositif en 2005. Une étude a été réalisée par ce même Département auprès de parents ayant bénéficié du dispositif au début de sa

<sup>16</sup> St. John S. et Familton A. (janvier 2011), "Paid Parental leave in New-Zealand : catching up with Australia?"; *Child Poverty Action Group*

<sup>17</sup> Parliamentary Counsel Office, *Parental Leave and Employment Protection Act*, Article 38, New Zealand

<sup>18</sup> *Ibid.*

---

mise en place, entre 2002 et 2005<sup>19</sup>. Elle montre que l'immense majorité des bénéficiaires du dispositif sont des femmes (99,2%). 40% des bénéficiaires étaient retournés travailler 6 mois après le début de leur congé parental, 50% étaient revenus travailler 8 mois après et près de 70% étaient revenus 12 à 18 mois après le début du congé.

Cela montre que le retour des salariés parents à l'issue du congé parental est assez précoce, ce que confirme la durée relativement courte du congé : deux bénéficiaires sur cinq (41,5 %) ont choisi une durée de congé parental égale ou inférieure à 3 mois. Sur le reste du nombre de bénéficiaires, la très grande partie (57,4%) ont bénéficié d'un congé d'une durée de 4 mois. Seul 1,1 % d'entre eux ont opté pour une durée supérieure.

---

<sup>19</sup> Statistics New Zealand (décembre 2008), *Work patterns after Paid Parental Leave*, Département du Travail et des statistiques de Nouvelle-Zélande, Wellington

---

## 2. Secteur privé

### HSBC : Accompagner les salariés en congé parental dans leurs évolutions professionnelles

#### Contexte

Groupe international dans le secteur des services bancaires et financiers, le groupe HSBC compte en France environ 10 000 salariés.

HSBC France a mis en place un dispositif visant à permettre à ses collaborateurs qui bénéficient d'un congé familial de s'adapter aux évolutions professionnelles après une interruption de carrière.

#### Actions et méthodologie

Avant le départ en congé, chaque salarié d'HSBC France peut être reçu par son responsable hiérarchique lors d'un entretien individuel au cours duquel les conditions de la future reprise d'activité professionnelle sont examinées.

Pour garder le contact pendant le congé, afin que les collaborateurs ne vivent pas leur congé comme une rupture avec l'entreprise, celle-ci propose aux personnes qui le souhaitent **un accès à distance à certains portails intranets HSBC**. Les salariés ont ainsi accès aux informations générales (journaux internes, lettre hebdomadaire, etc.), ainsi qu'aux offres de mobilité interne tous les mois, et ce pendant toute la durée de leur congé.

Par ailleurs dans les deux derniers mois qui précèdent le terme du congé, l'entreprise s'est engagée à **organiser le retour du salarié** en analysant ses souhaits d'évolution et en cadrant les modalités de son retour.

Surtout, l'originalité du dispositif d'accompagnement d'HSBC repose sur **l'importance accordée au volet formation**. Lors du point réalisé deux mois avant le retour du salarié, l'entreprise identifie d'éventuels besoins de formation permettant de faciliter la reprise à l'issue de ce congé. Dans tous cas, un rattrapage des formations Métier, Règlementaire et de Management dispensées durant la période de congé est systématiquement planifié dans l'année qui suit le retour de congé<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (mars 2009), *Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche n°18 : L'équilibre travail / vie familiale*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

Par ailleurs, les salariés de retour d'un congé parental long qui en éprouvent le besoin ont la possibilité de suivre le stage d'intégration, afin d'actualiser leurs connaissances du groupes et de mieux cerner ses enjeux financiers, commerciaux et organisationnels<sup>21</sup>.

Enfin, au cours de l'année 2012 une enveloppe globale de 1 million d'euros a été dédiée à la poursuite d'initiatives en matière d'équité, notamment afin de réviser la rémunération des salariés ayant bénéficié d'une absence de longue durée au titre des congés maternité, d'adoption ou des congés d'éducation parentale<sup>22</sup>.

## Perspectives

En 2011, un nouvel accord global d'entreprise sur la Diversité et l'Equité a été signé entre HBSC et les partenaires sociaux de la banque. Les objectifs affichés de la banque dans le cadre de cet accord restent les mêmes que précédemment, notamment favoriser l'équité entre les hommes et les femmes en matière de carrière et de rémunération et améliorer le congé de paternité<sup>23</sup>.

L'accord prévoit également la mise en place d'un "diagnostic carrière partagé", qui consiste à suivre les indicateurs de promotion pour les femmes et les hommes sur plusieurs années, notamment en matière de rémunération salariale. De 2008 à 2011, plus de 2 000 femmes ont ainsi bénéficié d'une revalorisation salariale au titre de l'équité salariale.

## Capgemini : Faciliter la reprise de l'activité à l'issue du congé parental

### Contexte

Capgemini est un acteur mondial du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. L'entreprise compte environ 21 000 salariés en France.

Capgemini s'est engagé en faveur d'une meilleure articulation de la vie personnelle de ses collaborateurs avec leurs activités professionnelles. Son engagement s'est traduit en mai 2011 par la signature de la Charte de la Parentalité en Entreprise<sup>24</sup>, puis par la signature d'un accord la même année avec les partenaires sociaux de l'entreprise. Sur la base de cet accord, la société a entrepris un certain nombre d'actions visant à accompagner les parents lors du congé parental.

<sup>21</sup> HSBC (20 décembre 2007), *Accord de l'unité économique et social HSBC France sur la diversité au sein des entreprises de l'UES*, HSBC France, Paris

<sup>22</sup> HSBC France (2011), *Document de référence 2011*, HSBC France, Paris

<sup>23</sup> HSBC (22 juillet 2011), *Accord sur la diversité et l'équité au sein d'HSBC France*, HSBC France, Paris

<sup>24</sup> Initiée en 2008, sous le patronage du Ministre du Travail, des Relations Sociales, de la Famille et de la Solidarité, la Charte de la Parentalité en Entreprise a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales. Elle a été signée par environ 300 entreprises et associations en France.

Notamment, les actions de l'entreprise en matière d'accompagnement **se concentrent sur la phase de reprise d'activités par le salarié parent à l'issue du congé parental.**

## Actions et méthodologie

Cela s'articule autour de deux actions :

- **L'organisation d'un entretien « parentalité »** obligatoire dans le mois qui suit le retour du parent. L'entretien de retour permet notamment de faire le point sur les différentes évolutions intervenues au cours de la période de congé sur le plan des outils et des nouvelles technologies, et de définir si besoin un plan de formation adapté.
- **L'aménagement des horaires pour faciliter la reprise** d'activités professionnelles. Les salariés de retour de congé peuvent ainsi demander un retour progressif par le biais du télétravail, pendant les 6 mois qui suivent la reprise<sup>25</sup>.

Afin d'informer les salariés sur ces différentes actions, l'entreprise a publié un document intitulé « Guide de la parentalité », dans lequel sont présentées de manière synthétique des informations relatives aux congés parentaux ainsi qu'aux mesures existantes pour concilier vie professionnelle et vie familiale, à savoir<sup>26</sup> :

- De manière générale :
  - le cadre légal s'appliquant aux entreprises
- Au sein de l'entreprise Capgemini :
  - les engagements respectifs du responsable hiérarchique,
  - les avantages propres à l'entreprise (« Les plus »).

## Perspectives

Régulièrement actualisé, le Guide de la parentalité de Capgemini a été identifié comme une bonne pratique d'accompagnement RH et managérial par l'Observatoire de la parentalité en entreprise.

De manière plus large, on observe que les femmes représentent dans l'entreprise environ un quart des effectifs (27,5%). Les fonctions de vice-président sont occupées à 16,4% par des femmes (9% en 2009)<sup>27</sup>. La représentation féminine « aux plus hauts niveaux de responsabilité » était de 14,2% en 2011.

<sup>25</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (décembre 2011), *Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Paris

<sup>26</sup> Capgemini (juin 2011), *Guide de la parentalité - Trouver son équilibre professionnel quand on devient parent*, CapGemini, Paris

<sup>27</sup> Capgemini (avril 2012), *Document de référence 2011*, Capgemini, Paris



## B. Favoriser un congé familial équitable

Offrir un congé familial dans des conditions favorables induit un double effet. Cela permet d'une part de sécuriser la gestion de carrière des femmes, qui constituent en France et à l'étranger la très grande majorité des salariés qui bénéficient des congés familiaux. D'autre part, cela présente le bénéfice de rendre le congé familial plus attractif pour les salariés hommes, en leur donnant l'assurance que le choix d'opter pour un congé pour consacrer du temps dans la sphère familiale ne les pénalisera pas dans l'évolution de leur carrière professionnelle.

Comme le montrent les pratiques présentées dans cette partie, il est possible d'agir sur plusieurs aspects du congé familial, que ce soit la durée, l'aménagement temporel ou encore le caractère non transférable du droit à congé.

### 1. Secteur public

#### Suède : Le congé parental : un droit non-transférable, des modalités souples

##### Contexte

En Suède, le congé de maternité a été supprimé en 1974, et a été remplacé par le congé parental. Initialement fixée à 180 jours, la durée du congé parental a été progressivement augmentée. Ainsi, si aujourd'hui dans la plupart des grands pays européens la durée du congé maternité est comprise entre 16 et 20 semaines<sup>28</sup>, la Suède fait figure d'exception en ayant porté la durée du congé parental à 450 jours, puis en 2002 à 480 jours. Les modalités de ce congé traduisent une volonté d'**instaurer un congé parental plus équitable et de favoriser une gestion partagée de l'interruption de carrière liée à la naissance d'un enfant.**

##### Actions et méthodologie

Ces quarante dernières années, les gouvernements successifs en Suède ont voté des mesures en faveur d'une meilleure égalité entre hommes et femmes. La Suède a introduit la notion de congé parental non transférable en 1995 et doublé sa durée en 2002. Le dispositif actuel prévoit ainsi une répartition parfaitement égale de ses congés avec - sur les 480 jours du congé parental - 60 jours réservés au père et 60 jours à la mère. Ces 120 jours ne sont pas transférables d'un parent à l'autre, à la différence des 360 autres jours que le père et la mère se répartissent librement.

<sup>28</sup> Sénat (octobre 2009), *Les congés liés à la naissance d'un enfant*, Etude de législation comparée n°200, Sénat, Paris  
L'étude du Sénat porte sur l'Allemagne, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Grande Bretagne, l'Italie, les Pays Bas, la Pologne et la Suède.

La prise de ce congé peut être découpée en mois, semaines et même en heures. En supplément de ce congé parental, le père d'un nouveau-né bénéficie d'un congé paternité de 10 jours.

Les bénéficiaires du congé parental perçoivent des indemnités journalières pendant 390 jours (dont les 120 jours non transférables) pour un montant d'environ 80% de son salaire (dans la limite d'un plafond). Puis les 90 autres jours, il perçoit un montant journalier forfaitaire.

Ce système de congés familiaux doit être analysé à la lumière de la politique globale de petite enfance mise en œuvre en Suède. En effet, celle-ci s'appuie sur l'idée que la garde d'enfants âgés de moins d'un an par l'un des parents est la meilleure option pour assurer son développement. A ce titre, les structures d'accueil collectives sont ouvertes après la première année de l'enfant. De même, le gouvernement suédois a introduit en 2008 une allocation d'éducation, destinés aux parents d'enfants âgés entre un et trois ans, afin d'assurer la transition entre le congé familial et la reprise de l'activité professionnelle.

## Perspectives

Malgré la flexibilité offerte par le dispositif de congé parental, les femmes sont toujours majoritaires à demander ce congé. En 2008, seulement 22 % des jours de congé parental était pris par les pères, ce qui demeure toutefois considérablement supérieur aux autres pays européens<sup>29</sup>. Afin d'encourager sur le plan économique les parents à opérer un partage plus égal du congé parental, le gouvernement suédois a introduit en juillet 2008 le « Bonus égalité ». Il s'agit d'une mesure de réduction d'impôts au bénéfice des parents ayant partagé d'allocations de congé parental de manière plus égale<sup>30</sup>. On observe ainsi que 63% des enfants âgés de moins de 3 ans sont inscrits dans des structures de garde officielles. Ce taux grimpe à 94% pour les enfants âgés entre 3 et 6 ans<sup>31</sup>.

Huit pères sur dix prennent aujourd'hui un tiers de la durée totale du congé parental et 9 % d'entre eux prennent 40% du total ou plus (comparé à 4% il y a dix ans)<sup>32</sup>.

De manière plus large, le taux d'activité des femmes en Suède s'élevait à 70,3% en 2010, proche de celui des hommes (75,1%) and bien au-dessus de l'objectif de la Stratégie de Lisbonne pour la même année, fixé à 60%<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> Bennhold K. (9 juin 2010), "In Sweden, men can have it all", *The New York Times*, New-York

<sup>30</sup> Grésy B. (Juillet 2009), *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Inspection générale des affaires sociales, Paris

<sup>31</sup> European Union (octobre 2011), *Sweden : Successful reconciliation of work and family life*, Country profiles - Disponible sur le lien suivant : [http://europa.eu/familyalliance/countries/sweden/index\\_en.htm](http://europa.eu/familyalliance/countries/sweden/index_en.htm)

<sup>32</sup> Bennhold K. (9 juin 2010), *op.cit.*

<sup>33</sup> European Union (octobre 2011), *op. cit.*

---

## Belgique : Un congé parental avec plusieurs configurations possibles

### Contexte

En Belgique, depuis 2009, un dispositif de congé parental propose un système composé de plusieurs formes de « fractionnement » de la durée du congé, afin d'offrir aux salariés le choix d'une formule leur permettant de concilier vie professionnelle et contraintes familiales. En application des normes européennes, et notamment de la directive du 8 mars 2010, les autorités belges ont étendu en 2012 la durée du congé parental de trois à quatre mois.

### Actions et méthodologie

Ce dispositif de congé parental est applicable au secteur privé ainsi qu'au personnel statutaire et contractuel des provinces, des communes, des agglomérations et des fédérations de communes<sup>34</sup>. Il permet aux parents de bénéficier aux choix d'une des formes suivantes de congé<sup>35</sup>:

#### Configuration n°1 : Le congé parental à temps complet

Les parents peuvent prendre un congé d'une durée maximum de 4 mois, qui peut éventuellement être fractionné par mois (demande de 1, 2, 3 ou 4 mois). Pendant cette période, le salarié suspend complètement l'exécution de son contrat de travail

#### Configuration n°2 : Le congé parental à temps partiel

Chaque travailleur occupé à temps plein peut pendant une période de huit mois réduire ses prestations à mi-temps. La période de huit mois peut, au choix du travailleur, être fractionnée en mois. Chaque demande doit cependant porter sur une période de deux mois (demande de 2, 4, 6 ou 8 mois).

#### Configuration n°2 : Le congé parental « d'1/5 temps »

Chaque travailleur à temps plein a le droit de réduire ses prestations de travail d'un cinquième pendant une période maximum de 20 mois. Cette réduction des prestations peut, au choix du travailleur, être fractionnée en mois. Chaque demande doit cependant porter sur une période de cinq mois (demande de 5, 10, 15 ou 20 mois).

Le dispositif belge prévoit par ailleurs la possibilité d'effectuer le passage d'une forme de congé parental vers un autre, en instaurant un système d'« équivalences ». Ainsi, un mois de suspension de l'exécution du contrat de travail équivaut à deux mois de réduction de prestation à mi-temps et à cinq mois de réduction des prestations d'un cinquième. Lors de chaque passage, la durée

---

<sup>34</sup> Les établissements publics et associations de droit public qui dépendent de ces pouvoirs sont également autorisés par les autorités belges à appliquer les dispositions à leur personnel. Toutefois certains employeurs du secteur public n'ont pas encore de base légale pour rendre les dispositions du congé parental applicables à leurs travailleurs.

<sup>35</sup> Office National de l'Emploi - ONEM, (septembre 2012), *Zoom sur l'interruption de carrière dans le cadre du congé parental*, Guide ONEM, Bruxelles

---

minimale du congé doit, chaque fois, être respectée. Le droit au congé parental vaut pour les deux parents individuellement<sup>36</sup>.

Pendant son congé, le parent reçoit des allocations d'un montant forfaitaire. A titre d'information, le montant mensuel de ces allocations en 2012 s'élevait respectivement à 693,20 euros pour la formule de congé parental à temps complet, 319,52 euros pour la formule à mi-temps et 108,40 euros pour la formule « 1/5<sup>ème</sup> temps ».

Enfin, à l'issue de son congé parental, le parent a le droit de demander un régime de travail ou un horaire de travail aménagé pour la période qui suit la fin de l'exercice de son congé parental, dans une période de six mois maximum.

### **Perspectives**

Les données disponibles portant sur la période 2006-2009 permettent de noter que le nombre de travailleurs bénéficiant d'un congé parental a fortement augmenté, étant passé de 31 507 salariés en 2006 à 42 204 salariés en 2009, soit une augmentation de 33,94% en trois ans<sup>37</sup>.

La plupart des travailleurs (environ 73 %) prennent une réduction d'1/5 (30 627 en 2009), 17 % prennent une interruption complète (7 128 en 2009) et 10 % une réduction à mi-temps (4 449 en 2009).

Le nombre d'hommes prenant un congé parental a fortement augmenté entre 2006 et 2009, et leur nombre a presque doublé dans certaines régions belges. Le nombre de femmes a augmenté moins fortement que celui des hommes au cours de la période examinée (augmentation de 26,54%). Toutefois, il convient de noter que ce congé reste principalement utilisé par les femmes. Au total, 76 % des travailleurs en congé parental (32 353 en 2009) sont des femmes, 24 % des hommes.

---

<sup>36</sup> Service public fédéral -Emploi, travail et Concertation sociale, *Congé parental*, Site institutionnel - Disponible sur le lien suivant : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=547>

<sup>37</sup> Conseil National de Travail - CNT (15 décembre 2009), *Rapport d'évaluation générale des systèmes de congés existants*, Rapport n°76, CNT

---

## La Poste : Sécuriser le congé parental pour les salariés parents

### Contexte

Employeur de plus de 180 000 salariés, le groupe La Poste a fait un état des lieux faisant apparaître un certain nombre d'obstacles à l'articulation entre vie professionnelle et parentalité, notamment du point de vue des hommes.

En avril 2011, le Groupe a signé un accord professionnel sur l'égalité entre les femmes et les hommes, dans lequel il affirme son engagement en faveur d'un meilleur équilibre des responsabilités, en indiquant que « la promotion de la parentalité auprès des postiers en contribuant à équilibrer la part de chacun dans les responsabilités familiales et professionnelles, constitue un facteur de performance économique [...] »<sup>38</sup>.

### Actions et méthodologie

L'accord du groupe La Poste prévoit des mesures visant à sécuriser la prise du congé parental pour les deux parents, encourageant ainsi la prise de ce congé par les pères.

- En matière de **rémunération** : le Groupe assure une même progression de rémunération qu'à temps plein. De plus, les garanties santé sont maintenues, sur une durée pouvant aller jusqu'à 15 mois, pour les salariés en congés pour motifs familiaux<sup>39</sup>.
- En matière de **progression de carrière** : Pour les deux parents, la durée du congé parental est prise en compte dans son intégralité pour déterminer l'ancienneté de rémunération. A l'issue de la période de congé parental, le parent sera affecté sur le même poste (ou poste équivalent) et si possible dans un secteur géographiquement proche du domicile.
- En matière de **communication** : Le Groupe a mis en œuvre une stratégie de communication spécifique sur la parentalité à La Poste et les droits qui y sont associés.

---

<sup>38</sup> La Poste (11 avril 2011), *Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste*, Groupe La Poste, Paris

<sup>39</sup> La Poste, *Politique de ressources humaines - Reconnaissance et partage de la réussite*, Site Internet institutionnel - Disponible sur le lien suivant : <http://www.laposte.fr/LeGroupe2/Nous-connaître/Politique-de-Ressources-Humaines/Reconnaissance-et-partage-de-la-reussite>

## Perspectives

Il existerait aujourd'hui au sein du Groupe avec une centaine d'hommes en congé parental<sup>40</sup>.

De plus, on observe la progression de la part des femmes dans les effectifs du Groupe<sup>41</sup> :

- Part des femmes parmi les cadres dirigeants : 12,2 % en 2006, 25,4 % en 2011.
- Part des femmes dans l'encadrement : 41,6 % en 2006, 44,5 % en 2011.
- Pourcentage de femmes au sein de l'effectif total : 50,6 % en 2006, 51 % en 2011.

## Norvège : Un système de congé parental parmi les plus avancés

### Contexte

Au cours des années 1990, les dirigeants politiques norvégiens ont tenté de trouver une réponse à la pénurie de temps au sein des familles en étendant les droits sociaux des salariés parents à une rémunération du temps consacré à la garde de leurs enfants. Cette démarche a impliqué une redéfinition des frontières entre vie privée et vie professionnelle, mais aussi à repenser les responsabilités et les droits en matière de travail et d'éducation<sup>42</sup>. La politique en matière de congé parental de ce pays est aujourd'hui l'une des plus avancées du monde.

### Actions et méthodologie

En additionnant les droits du père et de la mère, le congé parental est aujourd'hui de 47 semaines avec 100 % du salaire (jusqu'à un certain plafond) et de 57 semaines avec 80 % du salaire.

Le pays a mis en place dès 1993 le système de quote-part du congé parental, qui consiste à réserver entièrement une partie de la durée des congés au père. Ce **système de droit non transférable** à la mère, également appelé « *daddy month* », constitue une action incitative pour la prise de congés familiaux par les pères. Il introduit en effet la notion de « manque à gagner » : si le père ne prend pas les jours de congé parental qui lui sont réservés, ces derniers ne peuvent pas être pris par la mère et sont ainsi « perdus ». Cette disposition vise à impliquer davantage les hommes dans l'éducation des enfants mais aussi à aplanir les inégalités professionnelles entre les sexes, les mères étant souvent pénalisées par une absence prolongée de leur emploi. Cette durée a progressivement augmenté au fil des ans pour atteindre aujourd'hui 12 semaines.

<sup>40</sup> Observatoire de la Parentalité en Entreprise (février 2012), *Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes, Comment impliquer les hommes - 10 bonnes pratiques d'entreprise*, Observatoire de la Parentalité en Entreprise

<sup>41</sup> Groupe La Poste (avril 2012), *Document de référence 2011 - Rapport financier annuel*, Groupe La Poste, Paris

<sup>42</sup> Istace E., et al. (2004), *Impacts des politiques familiales sur l'allocation du temps entre la sphère privée et la sphère professionnelle*, De Boeck Supérieur, 2004

Le congé parental a été très récemment l'objet d'une réforme en Norvège, ces nouvelles mesures entreront en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2013. Le gouvernement norvégien va allonger de deux semaines le congé parental pour le porter à 49 semaines pleinement rémunérées, l'extension bénéficiant au père qui pourra désormais prendre 14 semaines, et de 57 à 59 semaines avec 80% du salaire. Cette disposition vise à aller plus loin dans l'implication des hommes dans l'éducation des enfants mais aussi dans la réduction des inégalités professionnelles entre les sexes, les mères étant souvent pénalisées par une absence prolongée de leur emploi.

## Perspectives

Lorsque la quote-part paternelle fut instituée en 1993, le nombre de jeunes pères qui prirent leur quote-part de congé passa de 45 % à 70 % dès la première année de la mise en vigueur de cette nouvelle mesure. Elle est désormais bien établie : en 2008, 90% des pères ont profité de leur part de congé parental. Ils sont également de plus en plus nombreux à prendre un congé au-delà du quota paternel : ils étaient 16,5% en 2008, contre 11% en 2000<sup>43</sup>.

En 2009, environ deux tiers des femmes avaient choisi la formule du congé parental rémunéré à 80%. Toutefois, on observe qu'une proportion croissante de femmes opte pour la formule d'un congé plus court, mais rémunéré à 100%<sup>44</sup>.

La même année, la partie du congé parental réservée au père a été étendue de 6 à 10 semaines. On observe dès lors que trois pères sur cinq ont choisi de prendre six semaines ou plus. La propension à prendre ce congé est très variable d'une région à l'autre. En moyenne, dans la région d'Oslo, les pères ont pris sept semaines sur les dix.

Dans d'autres régions plus éloignées de la capitale, par exemple dans le comté d'Aust-Agder située au Sud de la Norvège, les pères prennent en moyenne « seulement » 4 semaines.

<sup>43</sup> *Indemnité et congé de paternité*, Site officiel de la Norvège pour la France - Disponible sur le lien suivant : [http://www.norvege.no/About\\_Norway/policy/Systeme-social/benefits/](http://www.norvege.no/About_Norway/policy/Systeme-social/benefits/)

<sup>44</sup> Statistics Norway, *Women and men in Norway - Births and children*, Bureau central des statistiques de Norvège - Disponible sur le lien suivant : [http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/ola\\_kari\\_en/fodsler\\_barn\\_2010\\_en.pdf](http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/ola_kari_en/fodsler_barn_2010_en.pdf)

## Allemagne : Un dispositif intégré pour s'occuper des ascendants

### Contexte

En Allemagne, le dispositif de prise en charge de la dépendance est de nature intégrée. Jusqu'en 1994, la prise en charge de la dépendance reposait essentiellement sur la famille, majoritairement sur les femmes. Depuis 1995, une assurance publique (« l'Assurance dépendance ») constitue le socle du dispositif de prise en charge de la dépendance. Adossée à l'assurance maladie, elle constitue la couverture universelle du risque dépendance, l'affiliation étant obligatoire pour toutes les catégories de salariés depuis 2009<sup>45</sup>. L'Assurance dépendance se traduit par le versement de prestations dont le montant est plafonné, et qui sont complémentaires à la contribution des individus<sup>46</sup>.

Toutefois, le dispositif a dû être réformé en raison des contraintes démographiques. En effet, à l'instar des autres Etats-membres, le vieillissement demeure un défi majeur pour l'Allemagne. Les personnes âgées de 75 ans et plus constituent aujourd'hui 8,6% de la population (soit 7,1 millions d'individus) et leur nombre pourrait doubler d'ici 2050 et représenter 22% de la population<sup>47</sup>. Surtout, la mise en place de l'Assurance dépendance a été conduite à une période où le taux d'emploi des femmes - qui constitue la majorité des aidants - était faible. Dans les années 2000, à la suite du succès des mesures visant à accroître leur accès au marché du travail, le problème de la conciliation entre fonction d'aidant et activité professionnelle est devenu en enjeu essentiel<sup>48</sup>.

En 2008, une large réforme de la dépendance a conduit à la mise en place d'un congé spécifique pour les aidants<sup>49</sup>. Elle a également instauré un droit au conseil personnalisé pour les personnes âgées et les aidants, avec la création de points d'accueil et d'interlocuteurs uniques.

### Action et méthodologie

- **Le congé de soutien familial**

Instauré en 2008, et modifié en 2011 par la Loi sur le congé familial (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012), le congé de soutien familial (*Familienpflegezeit*) vise à permettre au salarié de diminuer son activité sans subir de baisse de salaire trop importante. Le principe est le suivant : le salarié peut diminuer son temps de travail jusqu'à une durée minimale de 15 heures par semaine

<sup>45</sup> Haut Conseil de la famille (juin 2011), *La place des familles dans la prise en charge de la dépendance des personnes âgées*, Note adoptée par le Haut Conseil de la Famille le 16 juin 2011, HCF

<sup>46</sup> Centre d'analyse stratégique (juin 2011), *Les défis de l'accompagnement du grand âge - Perspectives internationales*, Rapports et documents du CAS, Paris

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Institut de recherche et de documentation en économie de la santé - IRDES (mai 2012), *Comment pérenniser une ressource en voie de raréfaction ? Enseignements d'une comparaison des politiques d'aide aux aidants des personnes âgées dépendantes en Europe*, Questions d'économie de la santé, n°176, IRDES, Paris

<sup>49</sup> Colombo F. *et al.* (2011), *Besoin d'aide ? La prestation de services et le financement de la dépendance*, Etudes de l'OCDE sur les politiques de santé, Editions OCDE



pendant une période maximale de deux ans pour s'occuper d'un parent malade. La diminution de salaire ne sera pas pour autant proportionnelle. Par exemple, si un salarié choisit de travailler à mi-temps, il continuera de recevoir 75% de son salaire de départ ; en contrepartie, lorsqu'il reprend son activité professionnelle à plein temps à l'issue de son congé, il touche une rémunération réduite jusqu'à ce que l'avance sur salaire consentie soit compensée. La moitié de la perte de revenu est prise en charge par le Bureau fédéral des responsabilités familiales et civiques (*BAFzA*) sur un prêt sans intérêt du gouvernement fédéral. Une fois le congé familial effectué, la somme avancée est remboursée par l'employeur au BAFza<sup>50</sup>.

- **La mise à disposition d'informations et de conseils par un « conseiller dépendance »**

Depuis 1<sup>er</sup> janvier 2009, chaque individu a le droit de consulter un « conseiller dépendance ». Ces conseillers constituent les points d'entrée uniques pour les aidants de personnes âgées dépendantes. Formés spécifiquement à cet effet, les conseillers répondent aux questions des aidants (et des personnes dépendantes elles-mêmes).

L'objectif de cette mesure est de favoriser une meilleure intégration des soins, d'avoir un suivi régulier des personnes dépendantes et de soulager les aidants familiaux, qui doivent notamment faire face à leurs obligations professionnelles dans le même temps. Des contacts téléphoniques sont prévus régulièrement et le nombre de ces contacts augmente avec le niveau de dépendance des personnes aidées.

D'autres mesures dédiées aux aidants familiaux complètent ce dispositif. Par exemple, l'aidant peut prétendre à des formations gratuites pour l'aider dans sa fonction. De plus, s'il est malade ou s'il souhaite prendre des vacances, l'Assurance dépendance couvre les frais d'intervention d'un professionnel pour son remplacement, dans la limite de 4 semaines et pour un montant plafonné de prestations (1470 euros en 2011)<sup>51</sup>.

## Perspectives

La création de la fonction de « conseiller dépendance » devait s'accompagner de la mise en place de centre d'informations au niveau local (*Pflegstützpunkte*), toutefois leur installation concrète est lente car certains Länder sont réticents pour les mettre en place.

Selon le Ministère de la République fédérale pour la Famille, les Personnes âgées, les Femmes et la Jeunesse (BMFSFJ), le nombre de personnes nécessitant des soins en Allemagne devrait atteindre 3,4 millions en 2030 et 4,5 millions en 2050 soit un doublement par rapport à aujourd'hui. Dans le même temps, les études du BMFSFJ montrent que 76% des personnes en

<sup>50</sup> Centre d'analyse stratégique (juin 2011), *Les défis de l'accompagnement du grand âge - Perspectives internationales*, Rapports et documents du CAS, Paris

<sup>51</sup> *Ibid.*

activité professionnelle souhaiteraient s'occuper autant que possible de leur famille<sup>52</sup>. Derrière l'enjeu du vieillissement et de la prise en charge de la dépendance apparaît la problématique d'égalité professionnelle puisque les aidants familiaux - au premier chef les femmes - continuent de jouer un rôle majeur dans l'assistance aux personnes âgées : selon une estimation de 2011, environ 5% de la population allemande procurerait de l'aide à des personnes âgées<sup>53</sup>.

## ***2. Secteur privé***

### **Groupe LVMH : Des mesures favorables aux congés familiaux**

#### **Contexte**

Présent dans plusieurs secteurs d'activités (vins et spiritueux, mode, parfums, etc.), le groupe LVMH emploie près de 100 000 collaborateurs, dont 79 % basés hors de France. Les femmes représentent 74 % des collaborateurs du Groupe<sup>54</sup>.

#### **Actions et méthodologie**

Parmi les sociétés du Groupe, Moët Hennessy a entrepris des actions visant à favoriser un congé familial plus attractif pour les deux parents.

Au Royaume-Uni, Moët Hennessy permet ainsi un retour progressif pour les salariées en retour de congé maternité à leur emploi en revenant 3 jours par semaine pendant une période définie pouvant aller jusqu'à 2 mois..

En France, les futurs pères disposent d'autorisations spéciales d'absence pour le suivi médical des grossesses. Dans le cadre d'accords d'entreprise, Hennessy a également pris des dispositions afin de prolonger le congé paternité. La durée légale du congé de paternité actuellement en vigueur (11 jours) a été ainsi augmentée de deux jours en 2008, puis de sept jours en 2011, pour être portée à 23 jours calendaires consécutifs, cumulables avec le congé de naissance de 3 jours ouvrés.

De plus, afin de favoriser la présence des pères dans leur famille lors d'une naissance ou d'une adoption, la société Hennessy maintient l'intégralité de leur salaire pendant la durée du congé paternité afin d'annuler totalement la perte de salaire<sup>55</sup>.

<sup>52</sup> Bureau fédéral des statistiques et bureaux statistiques des Länder (2010), *Demografischer Wandel in Deutschland Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbearbeitungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern*, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Wiesbaden

<sup>53</sup> Centre d'analyse stratégique (juin 2011), *Les défis de l'accompagnement du grand âge - Perspectives internationales*, Rapports et documents du CAS, Paris

<sup>54</sup> Groupe LVMH (mars 2012), *Document de référence - Exercice 2011*, LVMH, Paris

---

Enfin, une prime de 4.500 € par an (au lieu de 3.000 € précédemment), versée aux jeunes parents en cas de congé parental, complète le dispositif.<sup>56</sup>

## Perspectives

Différentes sociétés du Groupe (Hennessy, Le Bon Marché, Moët & Chandon) ont négocié des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, prévoyant des dispositions concernant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale avec notamment des mesures sur la parentalité masculine et le financement de places dans les crèches d'entreprises<sup>57</sup>.

En 2011, LVMH a également signé la déclaration d'engagement « Davantage de femmes dans les Conseils d'administration, une promesse pour l'Europe », déclaration signée par les dirigeants d'entreprises européennes dans le cadre de la politique soutenue par la Commission européenne dans ce domaine. Représentant la même année près de trois quarts des effectifs totaux, les femmes constituent plus de la moitié des cadres (64%) et plus d'un tiers (35%) des membres des Comités de Direction du groupe LVMH. Elles représentent dans le même temps 81% des employés administratifs et du personnel de vente<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Grésy B. (juillet 2009), *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Inspection générale des affaires sociales, Paris

<sup>56</sup> Bariet A., (novembre 2011), « Quand les papas sont incités à jouer leur rôle parental », *L'Express* – Disponible sur le lien suivant : <http://www.pourseformer.fr/pros/rh-ressources-humaines/formation-continue/h/7ab804559c/a/entreprisesnbsp-quand-les-les-papas-sont-incites-a-jouer-leur-role-parental.html>

<sup>57</sup> Groupe LVMH (mars 2012), *Document de référence - Exercice 2011*, LVMH, Paris

<sup>58</sup> *Ibid.*

## Deuxième partie : Promouvoir le rôle du père dans le partage des responsabilités familiales

### Introduction

La plupart des mesures prises en faveur d'une meilleure articulation entre vie personnelle et vie professionnelle vise à renforcer le rôle de la femme et à promouvoir l'égalité entre femmes et hommes dans le milieu professionnel. Toutefois, cette démarche peut également être orientée vers les hommes, et appréhender les obstacles à l'équilibre travail - famille du point de vue masculin.

En effet, le désir de nombreux pères de passer plus de temps avec leurs enfants peut être empêché par une organisation rigide du travail, qui mène à des tensions entre vie personnelle et professionnelle. A titre d'exemple, une enquête menée au Royaume-Uni en 2009 par la Commission pour l'Égalité et les Droits de l'homme (agence rattachée au Ministère de l'Intérieur britannique) montre que près d'un quart des pères juge que la répartition entre travail et famille était source de stress. Dans cette même étude, deux pères sur trois craignaient que formuler une demande pour une organisation de travail plus flexible pouvait les stigmatiser et 44% d'entre eux que cela pouvait nuire à leur promotion<sup>59</sup>. Elle faisait apparaître dans le même temps un manque d'informations sur les possibilités que leur offrait le dispositif juridique en vigueur<sup>60</sup>.

Les pratiques présentées dans cette partie illustrent une démarche en faveur d'un meilleur partage des responsabilités familiales, qui peut se traduire par des mesures pratiques et juridiques ainsi que par des stratégies de communication visant à induire un changement d'ordre culturel.

### Recueil de bonnes pratiques

#### A. Informer, impliquer et valoriser les pères salariés

Communiquer auprès des pères salariés sur le thème du partage des responsabilités familiales vise à permettre à ce « public » de connaître et de mobiliser les ressources juridiques et professionnelles dont ils disposent en matière d'articulation entre travail et famille, et ainsi d'agir en faveur de l'égalité femmes - hommes dans la sphère professionnelle.

---

<sup>59</sup> Equality and Human Rights Commission - EHRC (octobre 2009), *Working better : Family, fathers and work - Contemporary perspectives*, Research summary 41, EHRC

Cette logique d'appropriation par le père des dispositifs dont il bénéficie s'articule autour de deux axes :

- la **transmission d'informations** sur les droits dont les pères jouissent dans la société et dans l'entreprise, par le biais de la mise à disposition de données juridiques et pratiques,
- la **sensibilisation** à l'équilibre travail - famille, par le biais d'une déconstruction des stéréotypes culturels et sociaux susceptibles de générer, souvent de manière inconsciente, des phénomènes de discrimination à l'encontre des femmes.

## 1. Secteur public

### Danemark : Le Guide de la parentalité

#### Contexte

Le Danemark a une longue tradition de dialogue social, qui se retrouve au sein du secteur public. L'ensemble des questions salariales et des conditions de travail des agents publics fait l'objet de négociations et d'accords collectifs entre l'Agence pour la modernisation de l'administration publique, rattachée au Ministère des finances (autorité qui représente l'Etat employeur) et la fédération des employés de l'Etat (*Central federation of state employees organisation - CFU*).

La question de la parentalité et de l'égalité professionnelle constitue un thème de négociation majeur entre l'Etat et les organisations syndicales du secteur public. Afin d'apporter une lecture claire du droit existant en matière de parentalité, ces dernières ont souhaité mettre à la disposition des agents un outil d'informations pédagogique et accessible.

#### Actions et méthodologie

Les partenaires sociaux éditent régulièrement un guide à destination des agents publics dénommé le « **Guide de la parentalité** » (*Barselsvejledning*). Ce guide permet aux parents - notamment les pères - de disposer d'informations à jour sur les droits liés aux congés familiaux (congés de maternité, de paternité et congé parental), ainsi que sur les évolutions récentes du sujet<sup>61</sup>.

Le document est clairement présenté comme un **outil d'aide à l'utilisation**, qui vise à traiter de manière complète les sujets liés à la parentalité, en donnant des exemples de cas précis, et ainsi de répondre de manière pertinente aux nombreuses questions des parents sur ce thème.<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Guégot F. (mars 2011), *L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique*, Rapport au Président de la République, Paris

<sup>62</sup> Agence du personnel et Comité mixte des organisations centrales (mai 2009), *Guide sur la parentalité*, Copenhague

---

Le guide est composé de différents chapitres, relatifs à un thème clé (bref exposé sur la législation pertinente et les principales mesures relatives à la parentalité, dispositif de congé parental, fonctionnement du système d'indemnités, etc.).

Le document contient également en annexe **des modèles de lettres administratives**, accompagnées de conseils légaux, afin d'aider les parents dans leurs démarches liées à la parentalité. Ces modèles sont également téléchargeables sur le site de l'Agence du personnel publique danoise.

## Perspectives

Le Guide de la parentalité est très régulièrement mis à jour par l'Agence du personnel et par les partenaires sociaux du secteur public afin d'intégrer les évolutions juridiques et offrir aux (futurs) salariés parents une lecture claire et actuelle des mesures récentes (décrets et accords relatifs à la durée et aux modalités des congés, au droit aux indemnités etc.).

Une nouvelle version du guide a été publiée en avril 2012, et mise à la disposition des citoyens sur le site Internet de l'Agence pour la modernisation de l'administration publique.

## Italie : Des campagnes de sensibilisation pour promouvoir le rôle du père

### Contexte

Située en Italie, dans la région Emilie-Romagne, les autorités de la province de Bologne sont très impliquées dans la promotion de l'égalité professionnelle. La politique dans ce domaine est mise en œuvre dans le cadre du décret-loi 198/2006, qui prévoit que les ministères, les provinces et les municipalités doivent élaborer des plans d'action triennaux visant à éliminer les obstacles à la pleine réalisation de l'égalité entre les deux sexes dans le monde du travail.

Responsable de la coordination et de la programmation des activités en faveur de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, le département « Culture et Egalité des chances » de l'administration de la Province est en charge d'élaborer et de mettre en œuvre ces plans d'action.

### Actions et méthodologie

Le plan triennal 2007-2009 comprend un volet important dédiée à la sensibilisation sur le thème de l'articulation entre les responsabilités familiales et professionnelles. Plus précisément, la Province a souhaité **promouvoir les mesures existantes en matière de parentalité**, introduites plusieurs années auparavant par la loi 53/2000 du 8 mars 2000 « *Dispositions pour le*

*soutien de la maternité et de la paternité, le droit aux soins et à la formation, et pour la coordination des temps de la ville*»<sup>63</sup>. Cette loi définit notamment de nouvelles modalités pour les congés parentaux et institue des mesures de flexibilité des horaires au retour des congés de maternité et de paternité afin de favoriser les engagements des mères et des pères dans les tâches de garde et de soins des enfants.

Pour sensibiliser sur les dispositifs existants en matière de congés familiaux, la Province a lancé une campagne de communication intitulée « Pères Courageux » (*Padre Coraggiosi*). Cofinancée par Fonds Social Européen, **cette campagne s'est adressée principalement aux pères** occupant un emploi, par le biais de différents canaux : conférence de presse, publication d'informations sur le site internet de la Province, brochure informative sur la loi de congé de paternité envoyée aux pères qui travaillent<sup>64</sup>.

Le titre de la campagne (« Pères Courageux ») avait été choisi - sous un angle légèrement ironique - afin de souligner le courage des pères décidant de profiter de l'opportunité offerte dans le cadre de la loi 53/2000, contrastant ainsi avec les stéréotypes et les modèles culturels établis. Elle a été délibérément conçue pour éviter le ton paternaliste ou culpabilisateur, et a adopté un angle humoristique, avec l'intention d'**encourager les pères à utiliser les possibilités qui s'offrent à eux, et féliciter les pères qui ont déjà fait ce choix.**

## Perspectives

La province de Bologne poursuit sa politique de promotion d'un meilleur partage des responsabilités familiales. Dans la continuité du plan triennal 2007-2009, la province de Bologne a élaboré le plan d'action 2010-2012, dont l'un des deux volets est dédié à l'articulation entre les tâches professionnelles et les tâches familiales. Ce volet prévoit notamment :

- la production d'un questionnaire envoyé à des personnes actives (femmes et hommes) afin d'enquêter sur la manière dont elles tentent de concilier vie familiale et vie professionnelle (action menée en collaboration avec la Faculté de psychologie de l'Université de Bologne, qui a élaboré le questionnaire),
- des mesures visant à encourager le travail à temps partiel et le télétravail, qui sont des dispositifs d'organisation du travail que souhaite fortement développer par la Province.

<sup>63</sup> Legge N°53, 8 marzo 2000, *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*. Il s'agit de la loi d'application de la directive européenne 96/34/CE du Conseil du 3 juin 1996 concernant l'accord-cadre sur le congé parental.

<sup>64</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (septembre 2008), *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins - Guide d'appui pour les entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et Centre National d'Informations sur le Droit des Femmes et des Familles (CNIDFF)

---

## 2. Secteur privé

### Citigroup : Des ateliers destinés aux différentes parties prenantes de la parentalité

#### Contexte

Citigroup est un groupe bancaire mondial implanté dans 160 pays. L'entreprise est particulièrement engagée dans la promotion de la diversité, par le biais de différentes actions pérennes (programme *Women Leading City*, Semaine de la diversité etc.).

Les dirigeants ont constaté que la maternité s'accompagnait à la fois de difficultés d'organisation pour les femmes, mais aussi pour leurs *managers*, qui doivent alors gérer leur absence temporaire tout en continuant à piloter de manière continue leurs activités.

Depuis plusieurs années, la branche de Citigroup au Royaume-Uni réalise un programme d'ateliers pour futurs parents, initialement adressé aux mères. Ces "ateliers Maternité" (*Maternity Workshops*) sont destinés aux *managers*, aux salariées enceintes et aux nouvelles mères. Ils visent à leur fournir les informations légales et pratiques et à les suivre tout au long de leur congé de maternité (avant le départ en congé, avant leur retour et une fois le retour effectué). Pour ce qui concerne les *managers*, ce programme vise à leur donner l'assurance et les outils nécessaires pour accompagner leurs équipes dans cette période transitoire. Afin de concrétiser son engagement en faveur de la diversité, Citigroup a décidé **d'étendre ces ateliers aux pères**.

L'originalité du dispositif de Citigroup réside ainsi dans son approche globale **en s'adressant et en accompagnant à la fois les mères, les pères et les *managers***.

#### Actions et méthodologie

En juin 2008, Citigroup a étendu son programme d'ateliers parentaux aux pères, en organisant un atelier pilote<sup>65</sup>.

Vingt-quatre hommes - futurs ou nouveaux pères - ont participé à cet atelier. Cette initiative a été menée en collaboration avec *Talking talents* un cabinet de conseil aux entreprises spécialisé dans le coaching et la valorisation des femmes dans l'entreprise.

---

<sup>65</sup> *Ibid.*



L'atelier s'est déroulé autour de deux axes<sup>66</sup> :

- **Axe « Information »**

Les dirigeants de Citigroup sont partis du constat que les pères ont un accès à l'information plus limité que les mères. En effet, ils bénéficient moins largement des informations obtenues auprès de groupes de soutien, de réseaux, de magazines etc. La valeur ajoutée de l'atelier a donc été de les réunir pour leur transmettre les données clés relatives à la parentalité, notamment dans le domaine juridique (connaissance du dispositif légal en vigueur).

- **Axe « Communication »**

L'atelier a fourni un cadre de discussion et d'échanges et de partage d'expériences entre les participants.

## Perspectives

Fort de son succès, le programme d'ateliers a été pérennisé. Les ateliers sont notamment axés sur des thématiques telles que la lutte contre les « préjugés inconscients » (*unconscious bias*) et l'offre d'informations sur les politiques et avantages en matière de parentalité et de paternité.<sup>67</sup>

Selon les responsables Diversité du Groupe, les facteurs clés de succès pour ce type d'opérations ont été les suivants :

- Faire preuve de créativité,
- Partir du niveau de connaissance basique,
- Cibler les besoins des employés.

---

<sup>66</sup> Minashi C., (9 octobre 2008), « Workshops for new dads : How I made a difference », *Personnel Today* - Disponible sur le lien suivant : <http://www.personneltoday.com/Articles/09/10/2008/47865/workshops-for-new-dads-how-i-made-a-difference.htm>

<sup>67</sup> Where women work, « Citi's parental policies », *Site Where women work* - Disponible sur le lien suivant : <http://www.wherewomenwork.com/organisations/evidence.asp?id=52&mqid=2&eid=12070>

## Groupe TDC : Le « Kit des Papas »

### Contexte

Le groupe danois TDC est un des principaux acteurs dans le secteur des télécommunications dans ce pays et emploie environ 10 000 employés. Depuis les années 1980, l'entreprise a mené une politique de ressources humaines visant à favoriser l'implication des pères dans la parentalité. En 1989, les dirigeants ont ouvert à leurs employés la possibilité de prendre un congé de paternité d'une durée allant jusqu'à 10 semaines, rémunéré à 100%, qui s'ajoute aux deux semaines légales existantes.

Dans la lignée de cette politique, le groupe TDC a mené une campagne intitulée "*Fars kram*" (le « Kit des papas »). La campagne avait pour objectif **d'envoyer un signal aux employés en leur indiquant que la prise de congé familial ne devait pas nuire à la carrière**, et que les pères devenaient même de meilleurs employés lorsqu'ils prenaient leur part de congé familial (congé de paternité et/ou congé parental).

### Actions et méthodologie

Le kit «*Fars kram*» a pour objectif premier d'informer les pères sur le lieu de travail des possibilités qui leur sont offertes en matière de congé familial. Les employés ont ainsi à leur disposition un accès direct à un site internet, dans lequel ils peuvent trouver les informations claires et détaillées sur les règles en matière de congé<sup>68</sup>.

De plus, les nouveaux pères reçoivent à chaque naissance un sac à dos (permettant notamment de transporter un ordinateur portable) dans lequel leur sont offerts un biberon, un chauffe-biberon, un bavoir, le tout accompagné d'une lettre de vice-président et du responsable de personnel informant des possibilités et des droits existants en matière de congé familial.

Le Kit est également offert aux parents homosexuels, la politique en matière de congé parental s'adressant à l'ensemble du personnel dans les mêmes conditions.

### Perspectives

Un nombre croissant d'hommes employés chez TDC ont utilisé la possibilité de prendre un congé familial. En 2002, la proportion de pères utilisant leur congé parental était d'environ 13%<sup>69</sup>. Au cours des années 2009 à 2011, ils ont été plus de 70% à prendre une partie ou la totalité du congé de paternité qui leur est offert<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Université d'Etudes de Trente en collaboration avec le Fonds social européen, *Good practice booklet on "Gender mainstreaming" - Cooperation between European EQUAL projects*, Università degli studi di Trenta

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> TDC (mars 2012), Group Annual Report 2011, Groupe TDC, Copenhague

---

Cette campagne a également suscité un intérêt fort et le kit «*Fars kram*» a été présenté comme bonne pratique à de nombreuses conférences ayant pour thèmes les hommes et la parentalité.

## B. Sensibiliser les différentes parties prenantes au partage des responsabilités familiales

Loin de s'adresser uniquement aux parents ou aux aidants familiaux, la question de l'équilibre des vies professionnelle et familiale des salariés concerne un réseau d'acteurs plus large, qui comprend les différentes parties prenantes au sein de l'organisation (employeurs) et de la société (partenaires sociaux, décideurs politiques).

De nombreuses études montrent que l'implication de la hiérarchie est une condition *sine qua non* à la réussite de mesures en faveur de l'égalité réelle dans la sphère professionnelle<sup>71</sup>. En France, l'implication des employeurs en faveur de l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle est demandée par une forte majorité des salariés parents selon une enquête Familles et employeurs de l'INSEE : 67% des femmes et 62% des hommes<sup>72</sup>.

Les pratiques identifiées dans cette partie constituent des initiatives réalisées par les pouvoirs publics afin d'accompagner les différentes parties prenantes pour la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines plus équilibrée.

### Belgique : La campagne « Pères actifs »

#### Contexte

L'Institut pour l'égalité des hommes et des femmes, située à Bruxelles, est une institution publique belge créée en 2002. Rattachée au Ministère de l'Intérieur et de l'Egalité des chances, il est chargé de mener à bien la politique d'égalité des femmes et des hommes au niveau fédéral.

L'Institut mène régulièrement des campagnes de communication visant à sensibiliser les citoyens aux questions d'égalité femmes - hommes<sup>73</sup>. En juillet 2002, une nouvelle réglementation en matière de congé de paternité en Belgique est entrée en vigueur. Cette loi sur le congé de paternité prévoit pour les pères la possibilité de prendre un congé d'une durée de dix jours ouvrables et s'applique à l'ensemble du secteur privé ainsi qu'au personnel contractuel du secteur public<sup>74</sup>.

<sup>71</sup> McKinsey & Company (mars 2012), *Women matter 2012 - Making the breakthrough*, McKinsey & Company

<sup>72</sup> INSEE (2005), Enquête *Familles et employeurs* auprès de 2800 entreprises de tous secteurs d'activité, INSEE/ INED

<sup>73</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (septembre 2008), *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins - Guide d'appui pour les entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et Centre National d'Informations sur le Droit des Femmes et des Familles (CNIDFF)

<sup>74</sup> Pour les fonctionnaires, la situation diffère d'un pouvoir à l'autre. Certaines entités fédérées, comme la Région de Bruxelles-Capitale ou la Région wallonne, ont instauré un congé de quinze jours ouvrables dès la fin de l'année 2003.

Dans ce contexte, l'Institut a choisi de réaliser les années suivantes deux campagnes de communication ayant pour objet la valorisation du rôle des pères et des opportunités qui leur sont offertes en matière de congé de paternité, l'une intitulée « Pères actifs » et l'autre « Les hommes et la parentalité - une parentalité active ».

### Actions et méthodologie

Les deux campagnes se sont adressées aux employeurs publics et privés, aux organisations syndicales ainsi qu'aux décideurs aux niveaux local et régional.

La campagne « Pères actifs » s'inscrivait dans le contexte de la Résolution du Conseil des Ministres européen de l'Emploi et de la Politique sociale de 2000 sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à l'activité professionnelle et à la vie familiale. L'intérêt de cette résolution était de présenter, outre les grands principes, l'ensemble des mesures qui devaient être développées pour atteindre cet objectif ambitieux. En effet, le texte demandait aux pays membres de mettre en place des indicateurs permettant de suivre les avancées concrètes en matière de participation équilibrée des femmes et des hommes à l'activité professionnelle et à la vie familiale<sup>75</sup>. Il encourageait par ailleurs les Etats à mettre en œuvre plusieurs actions, notamment :

- à reconnaître aux hommes qui travaillent un droit individuel et non transmissible au congé de paternité,
- à reconnaître la possibilité de garantir aux hommes des droits de nature à leur permettre d'apporter un soutien accru à la vie familiale,
- à procéder à la collecte de données sur la prise des congés parentaux et autres congés thématiques par les femmes et par les hommes,
- à lancer et promouvoir des campagnes d'information et de sensibilisation.

C'est dans ce contexte que l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a, dans le cadre d'un appel à projet communautaire en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, entrepris le projet "Pères actifs" en partenariat avec le Ministère luxembourgeois de la Promotion féminine et la Commission de l'égalité de la région de Venise. En Belgique, l'objectif était orienter sur la **sensibilisation et la promotion du congé de paternité de dix jours, afin d'inciter les pères à profiter de cette opportunité.**

La campagne « Pères actifs » s'est appuyée sur deux outils : le livret de paternité et une animation théâtrale pour sensibiliser les milieux du travail. Le livret de paternité, intitulé "Présent dès les premiers jours", a été produit en français et en néerlandais, et distribué à 300 000 exemplaires via différents canaux dans les communes, les hôpitaux et sur de nombreux sites internet.

L'animation théâtrale a quant à elle été présentée à différents niveaux: la Ligue des Familles, la Centrale Générale des Services Publics (regroupement de syndicats du secteur public), la Province d'Anvers et la Communauté française.

<sup>75</sup> Institut pour l'égalité des femmes et des hommes - IEFH, *Rapport d'activités 2004-2005*, IEFH, Bruxelles

En 2004, afin de poursuivre la sensibilisation, l'Institut a répondu à une offre de partenariat du Département danois de l'égalité concernant le projet "Hommes et parentalité - une paternité active". Cette campagne a réutilisé les mêmes outils que celles de la campagne précédente. Elle poursuivait trois objectifs :

- Diffuser le dépliant du livret de paternité en allemand (pour la communauté germanophone) et en anglais (pour la communauté internationale).
- Sensibiliser un public cible particulier (les gestionnaires des ressources humaines). Dans cette perspective, 10 représentations d'animation théâtrale ont été réalisées.
- Fournir un état des lieux de la transposition du congé de paternité dans la fonction publique locale afin de déterminer comment poursuivre l'information dans ces structures.

### **Perspectives**

Les travaux menés dans le cadre de la deuxième campagne ont fait ressortir que, si une majorité de communes appliquent la loi relative au congé de paternité de 10 jours ouvrables, près de 20% d'entre elles ne diffusent pas activement d'information sur le sujet à leurs employés.

De manière générale, l'Institut reste très actif sur la communication auprès des pères. A titre d'exemple, un colloque intitulé "Mon papa est à son travail. Concilier travail et paternité, un défi pour les entreprises" a été très récemment organisé par l'Institut avec le Ministère du Travail afin d'identifier comment mieux prendre en compte la parentalité du point de vue des travailleurs masculins.

## Suède : Une formation pour sensibiliser les décideurs au niveau local

### Contexte

Il existe en Suède deux niveaux de représentation politique au plan local, les communes et les conseils régionaux, chacun disposant d'une assemblée élue et d'une administration qui leur est propre.

L'Association suédoise des autorités locales et des régions (SALAR) représente les intérêts des 290 communes et des 20 conseils régionaux dans leurs fonctions d'employeurs, de fournisseurs de services et d'autorités de contrôle. Elle travaille en lien étroit avec le gouvernement suédois et les institutions européennes.

En 2007, l'Association suédoise des autorités locales et des régions a lancé un projet intitulé « Programme pour une égalité hommes-femmes durable », financé par le gouvernement suédois. Une large partie de ses fonds a été dédiée à des **actions de formation destinées au personnel politique et aux *managers* du secteur public afin d'apporter des améliorations durables et concrètes** dans les communes, les conseils régionaux et même certains organismes locaux du secteur privé (écoles, centres de soins et hôpitaux)<sup>76</sup>.

### Actions et méthodologie

Le programme a été mis en œuvre selon une logique intégrée, c'est-à-dire en s'articulant avec les différentes initiatives existantes en la matière. En couvrant la quasi-totalité des services publics et l'ensemble des citoyens suédois, **il se distingue d'autres programmes mis en œuvre en Suède et dans le monde par son ampleur et son ambition.**

Les actions de formation ont été réalisées auprès d'acteurs clé du personnel dans les communes et les conseils régionaux, à savoir :

- Formation sur l'égalité professionnelle auprès de représentants des structures locales et des *managers*,
- Formations auprès des Responsables Egalité professionnelle (« *Gender Equality Officers* ») des structures locales.

Les sessions de formation ont permis de former 66 000 personnes au cours de la période 2007-2010.

<sup>76</sup> Université d'Etudes de Trente en collaboration avec le Fonds social européen, *Good practice booklet on "Gender mainstreaming"* - Cooperation between European EQUAL projects, Università degli studi di Trenta

---

Au-delà des sessions de formation, d'autres actions concrètes ont été réalisées, parmi lesquelles :

- La création d'un forum pour échanger sur les expériences et les bonnes pratiques en matière d'égalité professionnelle,
- La mise à disposition d'un livre présentant les différentes approches pour la mise en œuvre effective de l'égalité professionnelle,
- La création d'un site internet, constituant une plateforme méthodologique pour ceux qui souhaitent développer des outils et des processus pour plus d'égalité au sein d'une structure.

Au total, 87 projets locaux - impliquant les régions, les communes et les entreprises privées - ont été menés sur la base de ce programme.

### **Perspectives**

Les rapports d'évaluation du programme<sup>77</sup> montrent que les actions menées ont eu plusieurs résultats favorables, notamment:

- l'intégration systématique des problématiques d'égalité dans la planification et la mise en œuvre des projets,
- des changements dans la structure et la politique des organisations,
- une visibilité accrue sur les problèmes d'égalité.

L'évaluation du programme souligne dans le même temps que la formation auprès des *managers* s'est révélée plus difficile. En effet, ce public s'est montré globalement plus sceptique sur la nécessité de travailler sur les questions d'égalité, les objectifs relatifs à l'égalité professionnelle étant parfois jugés flous. Le programme fait donc apparaître la pertinence de développer des objectifs et des indicateurs, qui sont autant de critères objectifs sur la base desquels il est possible de piloter et d'évaluer les actions entreprises.

Le programme de l'Association suédoise des autorités locales et des régions a reçu des fonds complémentaire et sa durée a été prolongée jusqu'en 2013.

---

<sup>77</sup> *Ibid.*



## Australie : Le manuel des bonnes pratiques à destination des employeurs

### Contexte

Situé au sud-est de l'Australie, l'État de Victoria a une population de 5,6 millions d'habitants. Dans les années 2000, le Gouvernement de Victoria a mené une politique globale de promotion de l'équilibre travail-famille sur son territoire (*Agenda for Work and Family Balance*). Cette politique s'est traduite par une série de programmes visant à faire émerger et appliquer des bonnes pratiques dans ce domaine dans le monde du travail.

La stratégie du Gouvernement de Victoria visait notamment à **lier l'équilibre travail-famille à la performance des entreprises** : au-delà du bien-être des salariés, les mesures en faveur d'une meilleure articulation entre vies professionnelle et personnelle permettaient de favoriser la satisfaction et *in fine* la productivité des salariés et s'avéraient ainsi pertinentes sur le plan économique et commercial.

### Actions et méthodologie

Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement de Victoria a publié en 2007 un document intitulé « Manuel pour un équilibre entre travail et famille, les meilleures pratiques pour de meilleurs résultats » (*Work and Family Balance Manual : Better practices for better business*). Adressé à la fois aux salariés et aux entreprises, le document - par son contenu - intéresse dans les faits principalement les employeurs<sup>78</sup>.

L'originalité du Manuel repose dans son **caractère pratique et opérationnel**. Il est constitué de nombreux conseils et outils à destination des dirigeants afin d'introduire un meilleur équilibre travail-famille.

La première partie contient un **rappel du cadre juridique** existant, présenté sur un mode pédagogique.

La seconde partie présente - étape par étape - **la démarche que doit suivre une organisation pour mettre en œuvre des mesures** dans ce domaine. Par exemple, le document détaille comment rallier les différents soutiens à une politique plus pro-familiale, surmonter les obstacles à la mise en place de nouvelles mesures ou encore comment être à l'écoute et identifier les besoins des salariés.

La troisième et plus importante partie du Manuel propose une grande variété de **modèles de clauses d'accord d'entreprise**, que peuvent utiliser les organisations pour mettre en place une politique de ressources humaines favorable à la vie familiale. Vingt-sept thèmes sont abordés,

<sup>78</sup> Industrial Relations Victoria (mars 2007), *Work and Family Balance Manual : Better practices for better business*, Etat de Victoria, Australie

parmi lesquels la prise de congé par fractionnement, le congé de pré-adoption, le télétravail, les heures de travail flexibles, les solutions en cas d'empêchement du mode de garde d'enfant ou encore des pauses et des équipements pour les mères actives qui allaitent. Pour chaque thème le document présente :

- La définition de la mesure,
- Son intérêt sur le plan de l'équilibre famille - travail,
- Une proposition de court paragraphe pouvant être adaptée et insérée dans un accord,
- Les facteurs-clés de succès,
- Des exemples d'organisations ayant mis en place des mesures similaires.

Le document est complété de trois volets d'annexes :

- Les différents contacts institutionnels pour obtenir plus d'informations,
- Un glossaire définissant de manière claire et concise l'ensemble des termes utilisés dans le Manuel,
- Un recueil de textes juridiques sur la législation anti-discrimination en vigueur au niveau étatique et fédérale et l'impact sur l'équilibre famille - travail.

## Perspectives

Une enquête a été menée dans l'Etat de Victoria en décembre 2010 auprès des personnes ayant opté pour un congé longue durée. Le motif le plus avancé parmi la tranche des 35-44 ans est le souhait de passer plus de temps avec leur famille (21% des personnes interrogées)<sup>79</sup>.

Un quart d'entre elles avaient formulé une demande de réorganisation du temps de travail dans l'année précédant l'enquête. Les réaménagements les plus demandés sont le changement de jours de travail (18% des personnes interrogées), une réduction des heures travaillées pendant une durée limitée (15%) ou encore le temps de travail flexible (14%). Dans les autres formules plébiscitées figurent le télétravail ou la flexibilité pour la garde d'enfants.

Parmi la population de travailleurs ayant demandé une réorganisation du temps de travail, il est intéressant de noter que 21% des pères et 34% des mères de famille d'un enfant ont formulé des demandes des réaménagements. Cette proportion monte respectivement à 22% et 14% dans le cas des parents de deux enfants.

---

<sup>79</sup> Australian Bureau of Statistics - ABS, *Workforce Participation and Workplace Flexibility*, Enquête réalisée en décembre 2010, publiée en août 2011, Etat de Victoria, Australie

---

## Troisième partie : Favoriser l'aménagement du temps et des conditions de travail des salariés

### Introduction

L'organisation du travail est un facteur clé de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Si les aménagements dans la sphère professionnelle se sont longtemps limités au travail à temps partiel, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et les enjeux de transformation auxquels sont confrontées les organisations ont fait émerger de nouvelles modalités de travail.

Dans cette perspective, les organisations peuvent entreprendre de capitaliser sur les nouveaux modes de communication grâce au recours au télétravail, d'utiliser de nouvelles formes d'aménagement du temps de travail et de mettre à disposition des salariés des services ou aides leur permettant d'optimiser leur temps et d'articuler leur activité professionnelle avec leur rôle de parent ou leur fonction d'aidant familial.

### Recueil de bonnes pratiques

#### A. Capitaliser sur les nouveaux modes de communication

Les innovations technologiques et le développement de nouveaux outils de travail (téléphones portables, courriels) ont levé un certain nombre de contraintes liées à la présence physique sur le lieu de travail, et peuvent constituer une chance pour les salariés de mieux organiser leurs tâches professionnelles. Nécessairement encadré, le recours au télétravail a introduit davantage de souplesse, en permettant par exemple aux salariés d'être présent à des moments clés de la journée de leurs enfants ou d'aménager leurs horaires afin d'être disponible pour soutenir des personnes âgées dépendantes de leur entourage.

Pour rappel, le télétravail peut-être défini comme toute forme d'organisation du travail dans laquelle une activité professionnelle qui aurait également pu être réalisée dans les locaux de l'employeur est effectuée par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Code du travail, Article L1222-9 à L1222-11, version en vigueur au 31 octobre 2012. S'appuyant sur cette définition, la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique précise que « l'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un

## 1. Secteur public

### Etats-Unis : Le télétravail au cœur de la politique RH au niveau fédéral

#### Contexte

Au cours de la dernière décennie, l'administration américaine s'est fortement mobilisée en faveur du télétravail, via le Bureau fédéral de gestion du personnel<sup>81</sup>. Le Congrès américain en effet s'est intéressé au télétravail en tant que dispositif flexible et pertinent à la fois pour les agences fédérales et pour les agents publics qui y travaillent.

Dans ce contexte, plusieurs mesures ont été votées depuis 2000, et une avancée majeure a été réalisée par l'adoption en 2010 de la Loi sur le développement du télétravail (*Telework Enhancement Act*). Cette loi constitue un cadre de réglementation pour l'ensemble des agences fédérales américaines et a pour objet de les inciter à **capitaliser sur les nouvelles technologies afin d'offrir des conditions de travail plus souples à leurs agents.**

#### Actions et méthodologie

Depuis le début des années 2000, le Directeur du Bureau de gestion du personnel s'est vu fixé une feuille de route. Il doit produire un rapport annuel engageant, devant le Congrès, la responsabilité de son organisation dans le **déploiement du télétravail au sein des agences fédérales**. Des indicateurs sont fixés *ex-ante* (taux d'agences fédérales ayant mis en place un programme de télétravail, taux de télétravailleurs potentiels et effectifs dans chaque agence, prévisions, etc.)<sup>82</sup>. Depuis la loi de 2010, le Bureau de gestion du personnel doit également publier un rapport annuel au Congrès contenant des informations sur le nombre total de télétravailleurs dans le Gouvernement fédéral.

Les dispositions de la Loi sur le développement du télétravail de 2010 ont également introduit un certain nombre de contraintes auxquelles est soumis l'ensemble des agences fédérales. Les agences ont ainsi pour obligation de :

- Définir une politique à laquelle sont soumis les agents éligibles au télétravail,
- Nommer un Responsable de Gestion du Télétravail (*Telework Managing Officer - TMO*), au sein des agences, qui a pour mission de conseiller la direction de l'agence en matière de télétravail et d'assurer la mise en œuvre des politiques de télétravail
- Produire un accord écrit relatif au télétravail entre les agents et leur responsable,
- Offrir un programme interactif de formation sur le télétravail, qui constitue un pré-requis obligatoire pour la signature d'un accord entre employé et employeur.

---

délaï de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public. s[...]».

<sup>81</sup> *US Office for Personnel Management (OPM)*. Il s'agit de l'équivalent de la DGAFP aux Etats-Unis.

<sup>82</sup> Centre d'analyse stratégique (novembre 2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapport du CAS, Paris

## Perspectives

Le rapport de 2012 au Congrès publié par le Bureau de Gestion du Personnel montre que sauf exceptions **l'ensemble des agences a mis en œuvre les différentes mesures relatives au télétravail.**

Environ 700 000 agents ont été identifiés comme éligibles au télétravail, soit près de 32% des effectifs des agences fédérales. Parmi ces personnes éligibles, un quart d'entre elles avaient effectivement recours au télétravail en octobre 2011<sup>83</sup>.

Dans le même temps, on observe que le télétravail porte sur les taux de travail à faible densité. Plus de la moitié des agences observent que les « télétravailleurs » effectuaient deux jours ou moins de télétravail. Seulement 27 % d'entre eux effectuaient 3 jours ou plus par semaine.

Enfin, on observe qu'**une plus grande proportion des femmes a recours au télétravail** (24% des femmes) que les hommes (18% des hommes). Les hommes sont plus nombreux (70% d'entre eux) à admettre avoir rencontré des difficultés à passer au télétravail que les femmes (65% d'entre elles).

## Belgique : L'expérimentation du télétravail dans la fonction publique

### Contexte

En mars 2007, le gouvernement wallon a lancé **une expérience pilote de télétravail** qui a concerné des télétravailleurs de services publics. L'expérience s'est déroulée en deux temps : elle a porté dans un premier temps sur un « échantillon » de 50 agents en 2008, puis s'est étendue en 2009 à 150 agents<sup>84</sup>. En 2011, le dispositif a été pérennisé.

### Actions et méthodologie

La démarche du gouvernement wallon visait à adapter les modalités de travail de l'administration aux évolutions économiques et sociales. Du point de vue des télétravailleurs, les motivations initiales étaient **la réduction du temps de déplacement en vue à la fois d'une meilleure articulation des temps de vie professionnelle et privée** et d'une plus grande concentration pour réaliser les tâches.

Dans un second temps, l'administration wallonne a évalué cette expérience pilote sur la base d'une collecte de données de perception auprès des parties concernées :

<sup>83</sup> United States Office of Personal Management (juin 2012), *Status of Telework in the Federal Government*, Rapport au Congrès, OPM, Washington

<sup>84</sup> Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies - CGIET (2011), *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris

- 
- Les télétravailleurs,
  - Leurs chefs de service (et les collègues des télétravailleurs par leur intermédiaire),
  - Les services support en charge des ressources humaines, des systèmes d'information et des finances.

L'évaluation visait principalement des indications qualitatives et quantitatives relatives à l'impact du télétravail dans les trois domaines suivants :

- Le bien-être des agents (influence du télétravail sur la vie personnelle, articulation entre vie privée et vie professionnelle),
- La modernisation de l'administration (tâches "télétravaillables", influence sur l'organisation du service),
- La réduction des émissions de gaz carbonique.

## Perspectives

Des effets positifs ont été constatés dans les 3 axes de l'expérience mais selon une intensité différente :

- Selon les télétravailleurs, **le plus grand apport de cette expérimentation porte sur l'amélioration du bien-être**. Les télétravailleurs expriment largement une diminution du stress et un calme renforcé. **Ils expriment fortement une meilleure qualité de vie qui se traduit par une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée et familiale.**
- Dans le même temps, les chefs de service de ces télétravailleurs expriment des difficultés plus importantes pour eux à organiser les tâches et gérer le planning de leurs services, et font part d'une perception du télétravail par les collègues plutôt négative du fait de la gestion des pics d'activité, d'une coopération rendue plus difficile par l'éloignement.
- L'étude rend également compte d'une amélioration de la motivation des télétravailleurs, ainsi qu'une efficacité accrue du travail réalisée (et dans une moindre mesure une qualité accrue), principalement pour les tâches qui nécessitent du calme et de la concentration.

## Suisse : Une plateforme d'information au service des décideurs publics

### Contexte

L'administration fédérale suisse emploie près de 36 000 agents. Le gouvernement suisse poursuit une politique du personnel souple, reposant sur des conditions de travail flexibles, notamment dans le cadre de son engagement en faveur de l'égalité femmes-hommes en milieu professionnel. Dans son rapport sur la « Promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'administration fédérale », l'Office Fédéral du Personnel (OFPER) juge que « vu l'aspiration à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et la mise en œuvre de l'égalité dans le monde du travail, la promotion des nouvelles formes de travail doit être poursuivie. [...] »<sup>85</sup>.

Le développement de mesures de promotion dans le domaine de l'articulation travail - famille incombe en grande partie aux cantons et communes. La Confédération a effectué le constat qu'il était difficile d'avoir une vue d'ensemble des mesures prises par ces cantons et communes dans ce domaine, en raison de leur diversité et de leur hétérogénéité. Liée à la complexité du fédéralisme, cette situation entraînait ainsi une perte de savoir-faire et de synergies. Dans ce contexte, le Secrétariat d'Etat à l'Economie (SECO) du Département fédéral de l'économie a lancé en 2009 une plate-forme internet afin d'offrir à ces collectivités un outil d'information et d'échange de bonnes pratiques.

### Actions et méthodologie

Intitulée «Plateforme Conciliation travail-famille», la plateforme d'information mise en œuvre par le gouvernement confédéral constitue une banque de données et permet de consulter de manière rapide et synoptique un large ensemble d'informations juridiques et opérationnelles sur les mesures mises en œuvre par les cantons et communes en faveur de l'articulation des temps de vie. La plateforme s'adresse en priorité aux dirigeants des administrations cantonales et communales, aux décideurs politiques ainsi qu'aux acteurs intéressés par cette problématique (médias, groupe d'intérêt et associations). Les données couvrent sur le territoire suisse les 26 cantons et les 26 chefs lieux correspondants<sup>86</sup>.

Les données accessibles sont classées en deux grandes catégories : les mesures d'accueil extra-familial pour enfants<sup>87</sup> (aussi bien au niveau préscolaire qu'au niveau scolaire) et les conditions de travail favorables à la famille (mesures auprès des entreprises, mesures prises par l'Administration

<sup>85</sup> Office Fédéral du personnel OFPER (1er juillet 2009), *Promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'administration fédérale de 2004 à 2007*, Rapport d'évaluation au Conseil fédéral, Département Fédéral des Finances, Berne

<sup>86</sup> Site officiel de la plateforme « Conciliation travail-famille », Administration fédérale suisse - Disponible sur le lien suivant : <http://www.berufundfamilie.admin.ch/informationsplattform/index.html?lang=fr>

<sup>87</sup> Le SECO définit l'accueil extrafamilial pour enfants comme étant « les offres complétant la prise en charge parentale, qui proposent une prise en charge des enfants d'âge préscolaire et scolaire en dehors des heures d'enseignement obligatoire ».

en qualité d'employeur public, etc.). Le site permet de croiser plusieurs catégories de données et de générer une recherche précise. A titre d'exemple, il est possible de sélectionner plusieurs cantons (de 1 à 26 cantons existants) et de comparer entre eux les tarifs ou les heures d'ouvertures des crèches.

Souhaitant également satisfaire le besoin d'information des petites et moyennes communes, la Confédération s'est attachée à présenter via la plateforme des exemples type de projets d'accueil extrafamilial. Ces projets ont été choisis en fonction de différents critères (modèle de financement novateurs, utilisation de synergies dans les prestations, etc.).

Très pratique d'utilisation, la plateforme est également dotée d'un glossaire des termes-clés utilisés, ainsi qu'une aide à l'utilisation. Elle est disponible dans les différentes langues officielles en Suisse (allemand, français et italien) sauf pour les informations détaillées qui sont données dans la langue de la région concernée.

## **Perspectives**

La plateforme « Conciliation travail-famille » est régulièrement mise à jour. L'analyse des informations mises à disposition a donné lieu à la production d'études, également disponibles sur le site de la plateforme. Par exemple, des études comparatives ont été produites sur le thème de l'ajustement du complément familial pour la garde d'enfant à domicile dans les cantons et chefs-lieux, sur la problématique du tarif maximum dans les garderies, etc.



## 2. Secteur privé

### Renault : Télétravail et gestion de la qualité

#### Contexte

Dès les années 2005-2006, la direction de Renault France a entamé une réflexion sur le télétravail<sup>88</sup> dans le cadre des réorganisations de l'entreprise. Un premier accord a été signé en 2007 pour offrir l'option aux employés de Renault de travailler à domicile afin de limiter les trajets et offrir un partage plus pertinent du temps de travail.

Ce dispositif permet l'accès au télétravail à domicile pour les salariés qui le souhaitent, en accord avec leur *manager*. Le télétravail s'exerce sur une base de deux à quatre jours à domicile avec au moins un jour de présence sur le site d'origine. L'entreprise équipe entièrement le salarié du matériel nécessaire. Le dispositif commence par une période de test de trois mois, il est ensuite réversible à tout moment.

#### Actions et méthodologie

La démarche est initiée par le candidat au télétravail et fait l'objet d'une décision conjointe entre le candidat, le manager et le directeur des ressources humaines. On peut observer que la démarche de l'entreprise s'inspire fortement de tendances récentes de gestion de la qualité<sup>89</sup> :

- auto-évaluation des candidats télétravailleurs mais aussi des managers, par le biais de questionnaires d'autoévaluation,
- utilisation des entretiens annuels pour évaluer les critères d'autonomie et se fixer des objectifs de progrès,
- accompagnement et auto-formation plutôt que des formations classiques sur un ou deux jours, par le biais d'un outillage simple formé de guides concis et simples, complété de logiciels de maîtrise des applications (tutoriels) en situation de télétravail.

Des clauses très précises permettent d'offrir un cadre défini de télétravail<sup>90</sup>:

- L'accord de télétravail doit être mis en œuvre sur une base volontaire (amendement au contrat de travail),
- La proportion entre le nombre de journées au domicile et celui dans l'entreprise doit être équilibrée,

<sup>88</sup> Dans le cas de la pratique ici présentée, les mesures de télétravail excluent les agents de production travaillant sur les chaînes ou dans les ateliers.

<sup>89</sup> Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (2011), *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris

<sup>90</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (septembre 2008), *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins - Guide d'appui pour les entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

- 
- Les heures auxquelles l'employé doit être joignable sont clairement définies.

## Perspectives

Fin 2007, près de 100 salariés étaient en télétravail, **avec un nombre équivalent de femmes et d'hommes concernés**. L'éloignement du domicile est un facteur clé de choix (près de 70 % des télétravailleurs), ainsi que la facilité de ce mode de travail (20 %) et les raisons personnelles (10 %).

Un retour sur le dispositif mis en place par Renault permet de tirer les enseignements suivants :

- les formes de télétravail à faible intensité (1 jour par semaine) ou moyenne (2 jours par semaine) représentent 80% des situations, et s'explique par la meilleure concentration qu'offre le domicile par rapport aux locaux de l'entreprise (notamment les espaces partagés ou *open space*).
- L'outillage du télétravailleur est jugé complet et facile d'utilisation.
- Enfin, le recours au télétravail diminue dans les périodes d'incertitude ou de difficultés économiques.

Le dispositif a fait l'objet d'aménagements lors d'un nouvel accord en 2010. Début 2011, près de 600 employés avaient recours au télétravail<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (2011), *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris

## Orange : Plusieurs formes de travail à distance

### Contexte

Entreprise dans le secteur des télécommunications, le groupe Orange est présent dans 35 pays et compte 175 000 collaborateurs dont 100 000 en France<sup>92</sup>. Depuis 2009, le Groupe offre la possibilité pour ses collaborateurs d'effectuer du travail à distance.

### Actions et méthodologie

Dans le cadre de son programme Orange People Charter<sup>93</sup>, le groupe Orange a mis en place un dispositif modulable de travail à distance.

Trois formes de travail à distance sont possibles<sup>94</sup> :

- **Le télétravail alterné entre le domicile et le lieu habituel de travail** : ce système permet au salarié de travailler de manière alternée à son domicile et dans l'entreprise, en tenant compte de la présence requise d'au moins deux jours sur le lieu de travail.
- **Le télétravail alterné entre un bureau satellite et le lieu habituel de travail** : le salarié peut travailler régulièrement à proximité de son domicile et ou dans un local autre que son lieu habituel de travail.
- **Le télétravail occasionnel** : le salarié peut travailler de façon exceptionnelle à son domicile, au lieu des locaux de l'entreprise.

Tous les salariés - cadres ou non cadres - peuvent être concernés par une possibilité de télétravail, à l'exception des collaborateurs dont l'activité professionnelle requiert la présence physique (par exemple la vente en boutique). En outre, le télétravailleur doit disposer d'un espace conforme à la bonne réalisation de son activité professionnelle.

L'accord de télétravail fait l'objet d'un avenant au contrat de travail (pour les salariés de droit privé) ou un protocole d'accord (pour les fonctionnaires).

<sup>92</sup> Depuis 2006, Orange est la marque unique du Groupe France Télécom pour l'Internet, la télévision et le mobile en France.

<sup>93</sup> Site institutionnel Orange, « Chiffres clés » - Disponible sur le lien suivant : [http://orange-en-france.orange.fr/Le\\_groupe/index.html](http://orange-en-france.orange.fr/Le_groupe/index.html)

<sup>94</sup> Observatoire de la Parentalité en Entreprise (février 2012), *Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes, Comment impliquer les hommes - 10 bonnes pratiques d'entreprise*, Observatoire de la Parentalité en Entreprise

---

## Perspectives

L'entreprise Orange a reçu plusieurs prix pour sa politique de télétravail dans différents pays, dont la France.

L'impact de la gestion du travail à distance par Orange a été évalué aux Etats-Unis, pays dans lequel a été réalisé un programme complet de télétravail pour 1 200 de ses employés répartis dans 30 grandes villes. Ce programme a permis de réduire de 50 % les allers-retours domicile-travail et d'améliorer la productivité ainsi que le degré de satisfaction de ses salariés<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> Site institutionnel Orange, « Employeur de référence » - Disponible sur le lien suivant : <http://orange.jobs/site/fr-employeur-reference/>

---

## B. Aménager les temps de travail

Favoriser la mise en place de programmes de flexibilité du travail donne aux salariés un meilleur contrôle sur leur emploi du temps. Au sein de la fonction publique comme du secteur privé, la mise en place de solutions sur mesure d'aménagement du temps de travail doit permettre de répondre aux exigences d'équilibre travail-famille des salariés tout en intégrant les contraintes et les besoins des services.

Même si le temps partiel constitue la principale forme de flexibilité, surtout chez les femmes, l'individualisation de l'organisation du temps de travail tend à se développer. Dans ce domaine, il existe au sein de l'Europe de grandes différences : la gestion flexible du temps de travail est plutôt répandue au Danemark et en Suède où 60% des femmes et des hommes ont accès à ce type d'aménagement. A l'inverse, les Etats-membres du sud de l'Union européenne et dans les nouveaux Etats membres d'Europe de l'Est présentent de faible pourcentage en la matière<sup>96</sup>. Dans l'ensemble des pays, on observe de manière générale que les mesures d'aménagement du temps de travail en faveur des salariés sont rarement mobilisés quand il s'agit d'actifs qui souhaitent aider leurs proches âgés dépendants<sup>97</sup>.

Comme l'illustrent les bonnes pratiques présentées dans cette partie, l'aménagement du temps de travail peut consister à agir sur la durée et/ou l'organisation du temps de travail.

---

<sup>96</sup> Commission Européenne (novembre 2009), *Flexible working time arrangements and gender equality - A comparative review of 30 European countries*, Groupe d'expert Genre et Emploi (EGGE), Commission européenne, Luxembourg

<sup>97</sup> Centre d'analyse stratégique (juin 2011), *Les défis de l'accompagnement du grand âge - Perspectives internationales*, Rapports et documents du CAS, Paris

## 1. Secteur public

### Irlande : Une organisation souple du temps de travail

#### Contexte

Depuis une dizaine d'années, il existe en Irlande une forte demande interne pour une meilleure gestion des ressources humaines dans le secteur public. A ce titre, le gouvernement irlandais a initié une réflexion visant à explorer d'autres modalités de travail des agents, qui soient à la fois flexibles et innovantes. Cette démarche a conduit à mettre en œuvre plusieurs systèmes d'aménagement des horaires dans le secteur public, qui incluent notamment le dispositif d'« heures de présence et de travail flexible » (*Hours of Attendance Flexible Working Hours*)<sup>98</sup>.

#### Actions et méthodologie

Le gouvernement irlandais a mis en place dans la plupart des départements et agences publiques ce dispositif d'heures de présence et de travail flexibles. D'après ce système, les fonctionnaires irlandais doivent travailler durant la totalité du quota d'heures de travail dues, mais ont la possibilité d'aménager leurs horaires de manière beaucoup plus souple qu'initialement. Par exemple, les agents peuvent, dans une certaine limite, moduler leurs heures d'arrivée au travail, de départ ainsi que leurs temps de pauses déjeuner.

Les heures de travail sont classées en deux catégories distinctes :

- les heures « flexibles », c'est-à-dire les heures pouvant faire l'objet d'aménagement,
- les heures « fixes », qui constituent la plus grande partie de la journée de travail, et auxquelles les agents doivent être impérativement à leur poste.

#### Perspectives

La réorganisation des heures de travail des agents publics a été intégrée à l'Accord sur les services publics pour la période 2010-2014 (autrement appelé l'Accord *Croke Park*). Il s'agit d'un accord signé par le Gouvernement et le Comité des services publics du Congrès des syndicats irlandais, conçu afin de maintenir un service public de qualité tout en tenant compte de la raréfaction des ressources financières et humaines<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> Voir également le système de « temps de travail annuel réduit » (*Shorter working year scheme*), mis en place par l'administration irlandaise en 2009 (Circulaire n°14/2009 du Département de la Dépense publique et de la Réforme, 26 juin 2009, *Shorter Working Year Scheme*).

<sup>99</sup> Implementation body of the Public Service Agreement 2010-2014 (novembre 2011), *Summary of progress for the period April to September 2011*, Implementation body, Dublin

---

## 2. Secteur privé

### AREVA : Le temps partiel annualisé

#### Contexte

Acteur dans le domaine de l'énergie nucléaire, le groupe AREVA emploie 29 500 collaborateurs en France.

Depuis 2010, l'entreprise expérimente sur son site de Lyon (1100 salariés dont 80 % d'hommes<sup>100</sup>) une forme de temps partiel annualisé. Sur la base d'un accord signé au sein de l'établissement lyonnais, les salariés qui bénéficient de ce dispositif peuvent **travailler à quatre cinquièmes sur l'année, en disposant de jours de congés supplémentaires**. Ainsi, au lieu de ne pas travailler le mercredi ou le vendredi, forme la plus classique du quatre cinquièmes, ils accumulent des jours de congés qu'ils peuvent positionner par exemple sur les vacances scolaires. Ils travaillent donc bien à quatre cinquièmes, mais sous une forme annualisée, et sont donc payés également à quatre cinquièmes.

#### Actions et méthodologie

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

De plus, le temps partiel annualisé représente pour les salariés pères une façon plus discrète de travailler à quatre cinquièmes, c'est-à-dire en offrant une alternative au congé le mercredi, fortement stigmatisé. Cela peut aussi répondre à un enjeu logistique plus prosaïque : dans un contexte sociétal où les couples biactifs et les familles monoparentales sont plus nombreux qu'il y a trente ans, la question de la garde des enfants pendant les vacances scolaires constitue une problématique quotidienne pour les parents.

#### Perspectives

Le groupe AREVA a décidé d'intégrer cette variante de temps partiel dans l'Accord sur le développement de la qualité de vie au travail, signé en mai 2012 avec les partenaires sociaux. Un des principaux engagements de cet accord de l'entreprise est de concilier la vie professionnelle et la parentalité. Les parties reconnaissent notamment que « la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle est un enjeu de développement et de stabilité tant pour les salariés que

---

<sup>100</sup> Remy M. (23 février 2012), « Pères, libérez-vous! », *Usine nouvelle*

pour l'entreprise<sup>101</sup>», et s'engagent à « poursuivre la mise en œuvre d'actions offrant un éventail de solutions personnalisables ». A ce titre, l'accord rappelle que le temps partiel peut s'apprécier sur des périodes hebdomadaires et mensuelles, « mais aussi annuelles, afin de pouvoir prendre en compte les périodes scolaires<sup>102</sup> ».

## **Deloitte : Choisir son parcours professionnel**

### **Contexte**

Cabinet de conseil et d'audit, Deloitte compte en France 6 500 collaborateurs.

Au sein des grands cabinets de conseil et d'audit, une grande flexibilité de travail est généralement exigée, notamment en matière de mobilité géographique. Dans ce contexte, Deloitte a mis en place un dispositif intitulé « Parcours choisis ». Défini pour accompagner l'individualisation des carrières des collaborateurs de façon structurée, ce système permet aux salariés de **prendre en compte leur besoins spécifiques** et de **moduler l'intensité de leur vie professionnelle sur la durée de leur parcours sur la base de plusieurs critères**.

### **Actions et méthodologie**

Le dispositif s'adresse à l'ensemble des auditeurs et consultants, quelque soit leur niveau de responsabilité ou de grade. Il prévoit la possibilité pour les salariés de moduler l'intensité de leur travail afin de mieux organiser leur vie professionnelle et personnelle.

Le salarié peut ainsi moduler son intensité en agissant sur quatre critères de flexibilité :

- Prise de responsabilité, mesuré par le niveau d'exposition aux sollicitations des clients,
- Le temps de travail,
- La fréquence des déplacements,
- La flexibilité des horaires.

Les collaborateurs qui le souhaitent peuvent ainsi agir sur un ou plusieurs de ces leviers pour « accélérer » ou « modérer » la progression de leur carrière en fonction de leur situation personnelle<sup>103</sup>.

<sup>101</sup> AREVA (31 mai 2012), *Accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe AREVA en France*, AREVA, Paris

<sup>102</sup> *Ibid.*

<sup>103</sup> Deloitte (mars 2012), *Rapport de développement durable 2011*, Deloitte, Neuilly-sur-Seine



---

A titre d'exemple, sur la thématique des déplacements géographiques, le cabinet a mis en place une échelle permettant de classer les déplacements professionnels en 4 à 5 niveaux. Chaque salarié peut ainsi choisir d'adapter sa contribution « géographique » en acceptant des niveaux de déplacement plus ou moins élevés. Pour les salariés parents, s'offre ainsi le choix de demander à rester plus proche de son domicile en préférant rester sur des niveaux de mobilité géographique modérés<sup>104</sup>.

De manière générale, on observe que la modulation offerte par le dispositif de « Parcours choisis » s'effectue surtout par le rythme de travail, avec la possibilité de bénéficier d'horaires flexibles. Il est envisageable par exemple de travailler plusieurs mois quatre jours par semaine, et à temps plein lors de phases critiques, notamment de janvier à avril, période très active dans le secteur de l'audit.

### **Perspectives**

Ce dispositif est bien perçu en interne dans les enquêtes annuelles de climat social : 80 % des salariés de l'entreprise lui accordent une note positive. En janvier 2010, 60 collaborateurs bénéficiaient du dispositif<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> Observatoire de la Parentalité en Entreprise (février 2012), *Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes, Comment impliquer les hommes - 10 bonnes pratiques d'entreprise*, Observatoire de la Parentalité en Entreprise

<sup>105</sup> *Ibid.*

## C. Faciliter la vie quotidienne des salariés parents en mettant à leur disposition des services adaptés

« Gagner du temps », c'est ce que vise la mise à disposition par une organisation de services ou d'aides auprès des salariés. Le principe défendu est de permettre à ces salariés de continuer à exercer leur activité professionnelle et d'accomplir dans le même temps les tâches liées leur vie familiale.

Pour aider à articuler les temps de vies, plusieurs types de prestations en nature peuvent être proposés aux salariés pour les aider efficacement dans leur fonction de parent ou d'aidant familial.

### 1. Secteur public

#### Pays-Bas : Simplifier l'articulation entre fonction d'aidant et activité professionnelle

##### Contexte

Aux Pays-Bas, la solidarité familiale joue un rôle essentiel dans la prise en charge des ascendants. En effet, les aidants informels - constitués en grande majorité de femmes - représentent 21% de la population<sup>106</sup>.

Les aidants ne sont pas toujours informés de tous les services ou moyens d'aide existants. En particulier, les aidants exerçant une activité professionnelle éprouvent des difficultés à identifier et recevoir l'aide en raison de la fragmentation des services disponibles. De plus, on observe à l'instar des autres pays européens que l'aide aux personnes dépendantes est « genrée » et que les tâches à plus forte charge mentale et physique (soins corporels, tâches domestiques) incombe majoritairement aux femmes<sup>107</sup>. Dans ce contexte, les autorités néerlandaises ont mis en œuvre une mesure d'accompagnement des aidants familiaux afin de les aider à articuler leur rôle avec leur activité professionnelle.

##### Action et méthodologie

Les Pays-Bas ont opté pour une démarche préventive d'accompagnement et de soutien : la méthode POM ou *Preventieve Ondersteuning Mantelzorgers* (« conseillers en prévention des soins »), qui sont des travailleurs qualifiés dans le secteur social.

<sup>106</sup> Colombo F. et al. (2011), *Besoin d'aide ? La prestation de services et le financement de la dépendance*, Etudes de l'OCDE sur les politiques de santé, Editions OCDE

<sup>107</sup> Institut de recherche et de documentation en économie de la santé - IRDES (mai 2012), *Comment pérenniser une ressource en voie de raréfaction ? Enseignements d'une comparaison des politiques d'aide aux aidants des personnes âgées dépendantes en Europe*, Questions d'économie de la santé, n°176, IRDES, Paris

Une fois inscrits dans un programme de soins national, les aidants familiaux sont contactés par les POM. Le rôle des conseillers est de donner aux aidants les informations pratiques pour les accompagner au quotidien. Ce système de guichet unique est de nature à aider efficacement les aidants exerçant une activité professionnelle à optimiser leur temps et à concilier les contraintes liées à leur fonction (procédures administratives, rendez-vous médicaux, recours aux soins relais, etc.) avec leur travail<sup>108</sup>. Leurs activités consistent à répondre aux questions des aidants, à se rendre à leur domicile et à effectuer des entretiens téléphoniques tous les trois mois pour prévenir l'apparition de problèmes de santé mentale, notamment au début de leur fonction.

De plus, les Pays-Bas sont un des rares pays où la conciliation entre aide aux ascendants et travail est facilitée par des dispositifs d'aménagement du temps de travail, qui permettent aux aidants d'adapter leurs horaires en périodes d'aide intense et en reportant les heures dues à de périodes plus creuses. Par ailleurs, tout aidant principal en emploi bénéficie de dix jours par an pour s'occuper d'un proche en étant rémunéré à 70% de son salaire<sup>109</sup>.

## Perspectives

Avec la Suède, les Pays-Bas est le pays de l'Union européenne où l'écart de temps consacré aux tâches quotidiennes entre femmes et hommes est le plus faible. Dans une enquête réalisée auprès des différents Etats-membres de l'Union européenne, les Pays-Bas figurent - avec les pays nordiques - parmi les pays dont le pourcentage de travailleurs indiquant subir des tensions entre vie professionnelle et vie familiale est le plus faible (4% des répondants)<sup>110</sup>.

La nécessité d'une politique active des Pays-Bas d'aide aux aidants familiaux peut s'expliquer par le paradoxe propre à ce pays. En effet, le recours au temps partiel y est très répandu : 89% des entreprises emploient des salariés à temps partiel<sup>111</sup> et on observe 75% de cas de temps partiel parmi les femmes, ce qui constitue le record de l'Union Européenne<sup>112</sup>. Pourtant, l'utilisation du temps partiel pour s'occuper d'une personne âgée ou handicapée reste modeste (inférieure à 5%)<sup>113</sup>.

<sup>108</sup> Colombo F. et al. (2011), *op. cit.*

<sup>109</sup> Institut de recherche et de documentation en économie de la santé - IRDES (mai 2012), *Comment pérenniser une ressource en voie de raréfaction ? Enseignements d'une comparaison des politiques d'aide aux aidants des personnes âgées dépendantes en Europe*, Questions d'économie de la santé, n°176, IRDES, Paris

<sup>110</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Second European Quality of Life Survey - Family life and work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

<sup>111</sup> Colombo F. et al. (2011), *op. cit.*

<sup>112</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *op. cit.*

<sup>113</sup> Colombo F. et al. (2011), *op. cit.*

---

## 2. Secteur privé

### L'Oréal : Un réseau de crèches interentreprises

#### Contexte

Entreprise dans le secteur des cosmétiques, L'Oréal emploie environ 69 000 salariés dont 12 000 en France.

L'entreprise s'est engagée depuis plusieurs années à mener un certain nombre d'actions favorisant une meilleure organisation de la vie familiale et professionnelle pour les pères et mères de famille. Il s'est traduit notamment par différentes initiatives en faveur de la parentalité telles que le congé supplémentaire (dit congé « Schueller ») portant le congé de maternité de 16 à 20 semaines, entièrement rémunérées par l'entreprise, le « mercredi père et mère de famille » qui permet aux pères et mères d'un enfant de moins de 12 ans, de s'absenter de un à quatre mercredis par mois et son site intranet « Kids » dédié à la garde d'enfants.<sup>114</sup>

Aujourd'hui, L'Oréal mène une politique de ressources humaines visant à encourager l'ouverture de crèches interentreprises à proximité de ses sites, lorsqu'il est possible de nouer des partenariats avec d'autres entreprises et des organismes publics. L'objectif de l'entreprise a été clairement défini : aider les salariés à répondre à leurs préoccupations liées à une meilleure gestion de leur temps et plus de sérénité dans le travail pour mieux faire face à la fois à leurs responsabilités familiales et professionnelles.

#### Actions et méthodologie

Le dispositif de services de L'Oréal prévoit la possibilité pour l'ensemble des salariés-parents de demander une place dans la crèche interentreprises située à proximité de leur site pour leur enfant de 2 mois et demi à 4 ans.

La première crèche interentreprises a été ouverte en 2006, et cette initiative a été complétée, chaque année, par l'ouverture de nouvelles crèches. Cinq crèches interentreprises fonctionnent aujourd'hui, essentiellement dans la région Ile-de-France.

Par ailleurs, il est mis à la disposition de tous les salariés L'Oréal des sites concernés, un service de garde d'urgence en cas d'indisponibilité ponctuelle de leur mode de garde habituel.

---

<sup>114</sup> Observatoire de la parentalité en entreprise (ORSE), *Bonne pratiques, « Les crèches L'Oréal »*, Site internet de l'ORSE - Disponible sur le lien suivant : <http://www.observatoire-parentalite.com/actions/bonnes-pratiques/services/les-crèches-loreal.html>

Cette expérimentation a permis d'identifier les facteurs clés de succès suivants :

- Pouvoir s'appuyer sur un professionnel de la petite enfance sérieux et à l'écoute des besoins de l'entreprise,
- Définir une politique claire et transparente dans l'attribution des places de crèche.

## **Perspectives**

En France, en 2011, 75 berceaux avaient été proposés dans les 5 crèches interentreprises à proximité des sites et, à un plus large public, des places de garde d'urgence<sup>115</sup>.

A l'international, plusieurs filiales de L'Oréal ont mis en place des crèches interentreprises. La filiale canadienne a lancé le Centre de la Petite Enfance L'Oréal Kids qui offre 36 places pour les enfants des salariés. L'Oréal Allemagne dispose depuis 2008 de 18 berceaux.

Dix crèches ont été annoncées pour l'année 2012 par L'Oréal pour la France.

---

<sup>115</sup> Observatoire de la parentalité en entreprise (ORSE), *op. cit.*

---

## Total : Système de « conciergerie » et optimisation du temps

Entreprise dans le secteur pétrolier, Total emploie environ 96 100 collaborateurs, dont 7 600 sur le site de son siège social de la Défense, à Paris. Depuis 2005, l'entreprise a installé sur ce site un service de conciergerie pour ses salariés<sup>116</sup>.

La conciergerie d'entreprise peut être définie comme l'implantation physique permettant au bénéficiaire de la prestation d'accéder sur son lieu de travail à des services à la personne : livraison de courses, assistance administrative, garde collective d'enfants etc.

L'objectif est d'offrir aux salariés un dispositif permettant de prendre en charge des services du quotidien et ainsi d'optimiser la gestion de leur temps en vue d'une meilleure articulation entre vie personnelle et professionnelle.

### Actions et méthodologie

Le système de conciergerie de l'entreprise a pour objet de répondre à des demandes variées de la part des collaborateurs, allant du pressing jusqu'à la recherche de *baby-sitter*. Le dispositif permet également d'accéder à des articles de dépannage (par exemple cordonnerie) ou d'entrer en contact avec des prestataires ou des artisans (réparateurs pour la maison, etc.).

La conciergerie est ouverte six jours sur sept en matinée, et le reste du temps, les salariés peuvent accéder pour l'utilisation du service à une plate-forme par téléphone ou via Internet, et le dimanche pour les urgences. Pour satisfaire les demandes, le concierge dispose d'une base de données de 5 000 prestataires<sup>117</sup>.

### Perspectives

Sur les 6 000 employés que compte le siège, plus de 1 400 - soit un quart d'entre eux - ont déjà eu recours à la conciergerie depuis son ouverture en décembre 2006. On observe que les services les plus demandés à la conciergerie portent sur les services sur site (pressing, cordonnerie), puis dans un deuxième temps sur les services à la personne (garde d'enfants, artisans).

---

<sup>116</sup> Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (septembre 2008), *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins - Guide d'appui pour les entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

<sup>117</sup> Lécuse S., (28 août 2008), « Le concierge de la tour Total s'occupe de tout », *Capital* - Disponible sur le lien suivant : <http://www.capital.fr/le-magazine/extras-online/le-concierge-de-la-tour-total-s-occupe-de-tout-195527>

---

## Casino : Un service de proximité au service des salariés et du développement social

### Contexte

Le groupe Casino est une entreprise française dans le secteur de la distribution et du commerce et emploie près de 307 000 collaborateurs dont plus de 79 000 en France.

Dans le cadre de l'installation de son nouveau siège social, en 2008, le groupe Casino a souhaité aider ses collaborateurs à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale en développant des services de conciergerie d'entreprise<sup>118</sup>, tout en soutenant l'activité économique locale. Inauguré au début de l'année 2009, ce service de conciergerie s'adresse aux salariés du siège social du Groupe, à Saint-Etienne.

### Actions et méthodologie

La mise en place de ce service répond à un double objectif : simplifier la vie des salariés, en leur proposant des services de proximité, et soutenir l'insertion économique des entreprises. En effet, engagé dans des actions d'insertion, le Groupe s'est appuyé sur l'association La Boutique du Linge pour gérer ce nouveau service. La Boutique du Linge soutient des femmes en grandes difficultés sociales et professionnelles à qui elle propose un emploi dans le secteur de la couture et de la retouche.

Le groupe Casino met à la disposition des collaborateurs de son siège social un service de pressing, blanchisserie et retouche sur le lieu de travail. Deux fois par semaine, La Boutique du Linge tient une permanence dans les locaux du siège social du Groupe pour prendre en charge ou restituer les commandes des salariés (linge à laver, repasser ou retoucher). Le linge est ensuite traité dans l'atelier de la Boutique du linge, qui emploie 20 personnes.

### Perspectives

Au sein du groupe Casino, 120 personnes utilisent le service chaque mois<sup>119</sup>.

Ayant ciblé des entreprises dont le personnel était susceptible de faire appel à ses services, la Boutique du Linge a quant à elle fait un choix stratégique, en s'appuyant sur une source de revenu viable. D'autres grandes entreprises Stéphanoises font confiance à la Boutique du Linge (ERDF, Vinci) ou étudient la possibilité de le faire<sup>120</sup>.

---

<sup>118</sup> Observatoire de la parentalité en entreprise, *Bonne pratiques*, « Casino, boutique du linge à Saint-Etienne » - Disponible sur le lien suivant : <http://www.observatoire-parentalite.com/actions/bonnes-pratiques/services/casino-conciergerie-dentreprise.html>

<sup>119</sup> *Ibid.*

<sup>120</sup> Site institutionnel La Boutique du linge - Disponible sur le lien suivant : <http://www.laboutiquedulinge.fr/la-boutique-du-linge.html>





---

## BIBLIOGRAPHIE

### Rapports institutionnels

Commission Européenne (février 2009), *L'égalité entre les femmes et les hommes, Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions*, Commission européenne, Bruxelles

Conseil économique, social et environnemental (mars 2012), *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Les études du CESE, Paris

Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies - CGIET (juillet 2011), *Rapport - Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique*, CGIET, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Paris

Conseil National de Travail (décembre 2009), *Rapport d'évaluation générale des systèmes de congés existants*, Rapport n°76, CNT, Bruxelles

European Institute for Gender Equality (2011), *Review of the Implementation of the Beijing Platform for Action in the Area of Women and the Economy - Reconciliation of Work and Family Life as a Condition of Equal Participation in the Labour Market*, EIGE, Vilnius

Grésy B. (juillet 2009), *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Inspection générale des affaires sociales, Paris

Guégot F. (mars 2011), *L'égalité professionnelle hommes-femmes dans la fonction publique*, Rapport au Président de la République, Paris

Hausmann R., Dyson L. Zahidi S., (2011), *Global Gender Gap Report 2011*, World Economic Forum, Genève

Implementation body of the Public Service Agreement 2010-2014 (novembre 2011), *Summary of progress for the period April to September 2011*, Implementation body, Dublin

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes - IEFH, *Rapport d'activités 2004-2005*, IEFH, Bruxelles

Office Fédéral du personnel OFPER (juillet 2009), *Promotion de l'égalité des chances entre femmes et hommes dans l'administration fédérale de 2004 à 2007*, Rapport d'évaluation au Conseil fédéral, Département Fédéral des Finances, Berne

Office Fédéral du personnel OFPER (mars 2012), *Rapport sur la gestion du personnel 2011*, Office fédéral du Personnel, Département Fédéral des Finances, Berne

Organisation de coopération et de développement économiques - OCDE (2012), *Gender equality in Education, Employment and Entrepreneurship : Final report to the MCM 2012*, Paris

Sénat (octobre 2009), *Les congés liés à la naissance d'un enfant*, Etude de législation comparée n°200, Sénat, Paris

Trillard A. (juin 2011), *Rapport dans le cadre de la Mission au profit du Président de la République relative à la prévention de la dépendance des personnes âgées*

United Nations Women (2011), *Progress of the World's Women 2011-2012 - In pursuit of Justice*, United Nations, New-York City

United States Office of Personal Management (juin 2012), *Status of Telework in the Federal Government*, Rapport au Congrès, OPM, Washington

Zimmermann M-J. (décembre 2009), *Rapport relatif à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*, Assemblée nationale, Paris

## Publications

Agence du personnel et Comité mixte des organisations centrales (mai 2009), *Guide sur la parentalité*, Copenhague

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail – ANACT, *Le télétravail en question - Analyse critique à partir de 10 cas d'entreprises*, Etudes et documents, ANACT, Lyon

Alliaga C. (2006), *Comment se répartit le temps des Européennes et des Européens*», Statistiques en bref, Eurostat, Luxembourg

Australian Bureau of Statistics (enquête réalisée en décembre 2010, publiée en août 2011), *Workforce Participation and Workplace Flexibility*, Etat de Victoria, Australie

BVA Opinion (octobre 2008), Sondage *Les femmes et les hommes face à la vie professionnelle et familiale*, BVA, Boulogne-Billancourt

Bureau fédéral des statistiques et bureaux statistiques des Länder (2010), *Demografischer Wandel in Deutschland Heft 2: Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern*, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Wiesbaden

Centre d'analyse stratégique (novembre 2009), *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Rapport du CAS, Paris

Centre d'analyse stratégique (juin 2011), *Les défis de l'accompagnement du grand âge - Perspectives internationales*, Rapports et documents du CAS, Paris

---

Centre d'analyse stratégique (novembre 2011), *De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises*, Note d'analyse n°247, CAS, Paris

Colombo F. et al. (2011), *Besoin d'aide ? La prestation de services et le financement de la dépendance*, Etudes de l'OCDE sur les politiques de santé, Editions OCDE

Commission Européenne (novembre 2009), *Flexible working time arrangements and gender equality - A comparative review of 30 European countries*, Groupe d'expert Genre et Emploi (EGGE), Commission européenne, Luxembourg

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques - DRESS (août 2011), *L'implication de l'entourage et des professionnels auprès des personnes âgées à domicile*, Etudes et résultats, n°771, DRESS

Equality and Human Rights Commission - EHRC (octobre 2009), *Working better : Family, fathers and work - Contemporary perspectives*, Research summary 41, EHRC, Royaume-Uni

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2010), *Second European Quality of Life Survey - Family life and work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Dublin

Fondazione G. Brodolini (septembre 2011), *Gender equality in caring responsibilities over the lifecycle - Conference 'Equality between women and men'*, European Commission, Fondazione Brodolini

Haut Conseil de la famille (juin 2011), *La place des familles dans la prise en charge de la dépendance des personnes âgées*, Note adoptée par le Haut Conseil de la Famille le 16 juin 2011, HCF, Paris

Industrial Relations Victoria (mars 2007), *Work and Family Balance Manual : Better practices for better business*, Etat de Victoria, Australie

Institut de recherche et de documentation en économie de la santé - IRDES (mai 2012), *Comment pérenniser une ressource en voie de raréfaction ? Enseignements d'une comparaison des politiques d'aide aux aidants des personnes âgées dépendantes en Europe*, Questions d'économie de la santé, n°176, IRDES, Paris

Institut national de la statistique et des études économiques - INSEE (2005), *Enquête Familles et employeurs auprès de 2800 entreprises de tous secteurs d'activité*, INSEE/ INED, Paris

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes - IEFH, *Congé de paternité - Choisir d'être présent*, IEFH, Bruxelles

Institut suédois (novembre 2008), *Données sur la Suède - L'égalité entre femmes et hommes*, Institut Suédois, Stockholm

---

McKinsey & Company (mars 2012), *Women matter 2012 - Making the breakthrough*, McKinsey & Company

Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, *12 recommandations pour 2012*, OPFH, Services du Premier ministre, Paris

Office National de l'Emploi - ONEM, (septembre 2012), *Zoom sur l'interruption de carrière dans le cadre du congé parental*, Guide ONEM, Bruxelles

Organisation internationale du travail (2012), *Evaluation de la législation nationale relative à la protection de la maternité au travail - Kit de ressources sur la protection de la maternité*, OIT, Genève

Observatoire de la Parentalité en Entreprise (février 2012), *Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes, Comment impliquer les hommes - 10 bonnes pratiques d'entreprise*, Observatoire de la Parentalité en Entreprise, Paris

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (septembre 2008), *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins - Guide d'appui pour les entreprises*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Paris

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (mars 2009), *Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise - Fiche n°18 : L'équilibre travail / vie familiale*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (décembre 2011), *Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France*, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Paris

Province de Bologne, *Piano di azioni positive della provincia di Bologna triennio 2007-2009 - Linee guide*, Provincia di bologna, Italie

Statistisches Bundesamt (2011), *Social statistics - Parental allowance*, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

Statistics New Zealand (décembre 2008), *Work patterns after Paid Parental Leave*, Département du Travail et des statistiques de Nouvelle-Zélande, Wellington

Statistics Norway, *Women and men in Norway - Births and children*, Bureau central des statistiques de Norvège

United States Government Accountability Office (juin 2007), *Human Capital - Greater Focus on Results in Telework Programs Needs*, Government Accountability Office, Washington

Université d'Etudes de Trente en collaboration avec le Fonds social européen, *Good practice booklet on "Gender mainstreaming" - Cooperation between European EQUAL projects*, Università degli studi di Trenta

## Références juridiques (international)

### Commission européenne

Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2010-2015, Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, 21 septembre 2010

### Etats-Unis

Telework Enhancement Act, 2010

### Irlande

Circulaire n°14/2009 du Département de la Dépense publique et de la Réforme, 26 juin 2009, Shorter Working Year Scheme

### Italie

- Loi n°53/2000, 8 mars 2000, Disposizioni per il sostegno della maternita' e della paternita', per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città.

### Nouvelle-Zélande

Parental Leave and Employment Protection Act, 1987 et 2002

## Sources électroniques

Ambassade royale de Norvège, Site officiel de la Norvège pour la France,

« Indemnité et congé de paternité »

- Disponible sur le lien suivant : [http://www.norvege.no/About\\_Norway/policy/Systeme-social/benefits/](http://www.norvege.no/About_Norway/policy/Systeme-social/benefits/)

Bariet A., (novembre 2011), Site de L'Express / Pour se former - « *Quand les papas sont incités à jouer leur rôle parental* »

- Disponible sur le lien suivant : <http://www.pourseformer.fr/pros/rh-ressources-humaines/formation-continue/h/7ab804559c/a/entreprisesnbsp-quand-les-les-papas-sont-incites-a-jouer-leur-role-parental.html>

La Boutique du linge, Site institutionnel, *Présentation générale* :

- Disponible sur le lien suivant : <http://www.laboutiquedulinge.fr/la-boutique-du-linge.html>

La Poste, Site institutionnel - *Politique de ressources humaines, Reconnaissance et partage de la réussite*  
 - Disponible sur le lien suivant : <http://www.laposte.fr/LeGroupe2/Nous-connaître/Politique-de-Ressources-Humaines/Reconnaissance-et-partage-de-la-reussite>

Minashi C., (9 octobre 2008), Site internet de Personnel Today, « *Workshops for new dads: How I made a difference* »  
 - Disponible sur le lien suivant :  
<http://www.personneltoday.com/Articles/09/10/2008/47865/workshops-for-new-dads-how-i-made-a-difference.htm>

Orange, Site institutionnel, « *Chiffres clés* »  
 - Disponible sur le lien suivant : [http://orange-en-france.orange.fr/Le\\_groupe/index.html](http://orange-en-france.orange.fr/Le_groupe/index.html)

Orange, Site institutionnel, « *Employeur de référence* »  
 - Disponible sur le lien suivant : <http://orange.jobs/site/fr-employeur-reference/>

Observatoire de la parentalité en entreprise, Site internet, *Bonne pratiques*, « *Les crèches L'Oréal* »  
 - Disponible sur le lien suivant : <http://www.observatoire-parentalite.com/actions/bonnes-pratiques/services/les-creches-loreal.html>

Observatoire de la parentalité en entreprise, Site internet, *Bonne pratiques*, « *Casino, boutique du linge à Saint-Etienne* »  
 - Disponible sur le lien suivant : <http://www.observatoire-parentalite.com/actions/bonnes-pratiques/services/casino-conciergerie-dentreprise.html>

Plateforme « Conciliation travail-famille », Administration fédérale suisse, Site internet -  
 Disponible sur le lien suivant :  
<http://www.berufundfamilie.admin.ch/informationsplattform/index.html?lang=fr>

Pour l'Egalité hommes-femmes », Site internet, « *Où sont les femmes* » - Entretien avec Isabelle Collignon, Responsable diversité et handicap, direction des ressources humaines, groupe Crédit Agricole  
 - Disponible sur le lien suivant : <http://www.pourlegalitefemmeshommes.fr/legalite-femmes-hommes-en-2011/detail/article/ou-sont-les-femmes.html>

Service public fédéral de Belgique - Emploi, travail et Concertation sociale, Site institutionnel -  
*Congé parental*  
 - Disponible sur le lien suivant : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=547>

Statistics Norway, *Women and men in Norway - Births and children*, Bureau central des statistiques de Norvège

- Disponible sur le lien suivant :

[http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/ola\\_kari\\_en/fodsler\\_barn\\_2010\\_en.pdf](http://www.ssb.no/english/subjects/00/02/10/ola_kari_en/fodsler_barn_2010_en.pdf)

Union européenne (octobre 2011), Site institutionnel, *Sweden: Successful reconciliation of work and family life, Country profiles*

- Disponible sur le lien suivant [http://europa.eu/familyalliance/countries/sweden/index\\_en.htm](http://europa.eu/familyalliance/countries/sweden/index_en.htm)

Where women work, Site internet, « *Citi's parental policies?* »

- Disponible sur le lien suivant:

<http://www.wherewomenwork.com/organisations/evidence.asp?id=52&mqid=2&eid=12070>

## **Entreprises : Accords et documents d'entreprises**

AREVA (31 mai 2012), *Accord collectif sur le développement de la qualité de vie au travail au sein du groupe AREVA en France*, AREVA, Paris

Capgemini (avril 2012), *Document de référence 2011*, Capgemini, Paris

Capgemini (juin 2011), *Guide de la parentalité - Trouver son équilibre professionnel quand on devient parent*, CapGemini, Paris

Deloitte (mars 2012), *Rapport de développement durable 2011*, Deloitte, Neuilly-sur-Seine

HSBC (20 décembre 2007), *Accord de l'unité économique et social HSBC France sur la diversité au sein des entreprises de l'UES*, HSBC France, Paris

HSBC (22 juillet 2011), *Accord sur la diversité et l'équité au sein d'HSBC France*, HSBC France, Paris

HSBC France (2011), *Document de référence 2011*, HSBC France, Paris

La Poste (11 avril 2011), *Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à La Poste*, Groupe La Poste, Paris

La Poste (avril 2012), *Document de référence 2011- Rapport financier annuel*, Groupe La Poste, Paris

LVMH (mars 2012), *Document de référence - Exercice 2011*, LVMH, Paris

LVMH (mars 2012), *Document de référence - Exercice 2011*, LVMH, Paris

TDC (mars 2012), *Group Annual Report 2011*, Groupe TDC, Copenhague

## Articles de presse

Bennhold K. (9 juin 2010), “In Sweden, men can have it all”, *The New York Times*

Krone-Germann I. et Aymone de Chambrier A., (janvier-février 2011), « Le temps partiel en Suisse : une source d'inégalités, mais aussi d'opportunités », *La Vie économique, Revue de politique économique*

Lécluse S., (28 août 2008), « Le concierge de la tour Total s'occupe de tout », *Capital*

Remy M. (23 février 2012), « Pères, libérez-vous ! », *Usine nouvelle*

St. John S. & FAMILTON A. (janvier 2011), “Paid Parental leave in New-Zealand: catching up with Australia?”, *Child Poverty Action Group*

## Ouvrages

Istace E., et al. (2004), *Impacts des politiques familiales sur l'allocation du temps entre la sphère privée et la sphère professionnelle*, De Boeck Supérieur, Bruxelles

Kamermerman S.& Moss P. (dir) (2009), *The politics of parental leave policies. Children, parenting, gender and the labour market*, Policy Press, Bristol





Pour une meilleure  
articulation entre  
vie professionnelle  
et vie privée

L'objectif de cette étude est de présenter plusieurs bonnes pratiques visant à équilibrer la participation des salariés - femmes ou hommes - dans leur vie familiale et dans leur activité professionnelle. Les bonnes pratiques ont été identifiées en Europe et à l'international dans les secteurs public et privé, dans plusieurs domaines d'activité (banque, industrie, commerce, télécommunications, conseil aux entreprises). Trois principaux critères de sélection de ces pratiques ont prévalu : leur aspect innovant, leur caractère concret et la diversité des acteurs sur lesquels elles agissent (employeurs, partenaires sociaux, décideurs politiques, salariés du secteur privé, agents du secteur public).

#### RAPPORT ANNUEL

Le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistique « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique, dont sont issues les brochures « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

#### OUTILS DE LA GRH

**Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.**

#### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

#### LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

#### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

#### REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.