



Analyse / Travail

Parents, mode d'emploi

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'immiscer dans la vie familiale de leurs salariés. Coaching, garde d'enfants, soutien scolaire, journées portes ouvertes... Une nouvelle approche pas si désintéressée : l'aide à la parentalité permet aussi de lutter contre l'absentéisme, la démotivation ou le burn-out.

Par **Amandine Hirou**

Illustrations de **Tatiana Boyko**/Central Illustration

Au 40^e étage de la vertigineuse tour EDF qui surplombe l'esplanade de la Défense, quelques retardataires se pressent dans les couloirs, sandwiches ou salades à la main. Au programme de leur déjeuner-conférence, pas de bilan chiffré, de planning prévisionnel ni de stratégie commerciale. Le thème de ce jeudi : l'aide aux devoirs ! Durant deux heures, Anne Peymirat, « consultante en parentalité » pour le compte de plusieurs grandes entreprises (EDF, Cetelem, Total ou Accenture), délivre ses conseils pratiques.

« Comment faire pour que mon fils de dix ans arrête de se tortiller sur sa chaise et se concentre enfin ? » ; « Quelles solutions pour que mon enfant prenne confiance en lui ? » ; « Avez-vous des astuces pour éviter que la séance ne se termine dans les cris et les larmes ? » : qu'ils soient cadres ou employés, membres du service compta ou RH, juniors ou seniors, tous ces salariés-parents sont confrontés aux mêmes casse-tête... une fois la porte de chez eux refermée.

L'équilibre des temps de vie est un sujet de préoccupation très important pour 93 % des salariés

Mais pas seulement. Car les tracas familiaux, a priori hors sujet au sein de l'entreprise, contribuent à grignoter leur temps de cerveau disponible.

« Devant mon ordinateur, mon esprit est pollué par les contingences matérielles – achat de fournitures, prise de rendez-vous chez le pédiatre, organisation d'anniversaire –, soupire une participante. Inversement, quand je rentre le

soir, mes filles me reprochent d'avoir les yeux rivés sur mon portable du boulot. Epuisant ! » Selon un récent sondage (1), l'équilibre des temps de vie est

un sujet de préoccupation « important » voire « très important » pour 93 % des salariés. Cela passe évidemment par une meilleure organisation du travail : souplesse des horaires (pour 46 %), possibilité d'aménager son temps en fonction des contraintes parentales (41 %), mise en place du télétravail (25 %). Des mesures salutaires, mais jugées insuffisantes pour tous ces travailleurs, pris dans un quotidien chronophage et plus angoissés que jamais





quant à l'avenir de leur progéniture. 61 % des salariés-parents estiment que leur entreprise ne fait pas assez pour les aider à concilier travail et famille. « Ils n'ont plus le temps de courir après les psys, médecins, conseillers ou autres spécialistes de l'éducation », explique Elisabeth Vuillaume, secrétaire générale du réseau de femmes d'EDF. Seule solution : les faire venir à eux. Les plus assidus à ces pauses-déjeuner parentales ont désormais les clefs pour « mieux profiter de leurs enfants tout en travaillant », « gérer les temps d'écran », ou encore « se faire obéir dès la première demande » (record de participation pour cet atelier !).

Les entreprises rivalisent d'inventivité

Autant de sujets longtemps laissés à la porte des entreprises. Ce « coaching parental », en vogue aujourd'hui, était impensable il y a encore quelques années, où toute tentative d'incursion dans la vie privée était perçue comme suspecte. « Ces anciennes entreprises paternalistes soupçonnées de venir en aide aux familles pour mieux les contrôler ont suscité un rejet et contribué à cloisonner les deux univers », explique Ariane Pailhé, chercheuse à l'Ined (2). Dans les

années 1980, les confidences sur les colères du petit dernier ou l'addiction de son ado aux jeux vidéo se chuchotaient autour de la machine à café. Quand elles n'étaient pas carrément taboues. Surtout chez les businesswomen, bien trop occupées à ébrécher le fameux plafond de verre.

Le changement advient au tournant du siècle, avec l'engagement croissant de l'Etat dans la lutte contre les inégalités hommes-femmes au travail. « Peu à peu, les soucis domestiques ou familiaux entrent dans le débat », poursuit Ariane Pailhé. L'aide à la parentalité en entreprise devient un véritable enjeu de service public. En novembre dernier, un rapport piloté par Fadela Amara, inspectrice générale des affaires sociales, sur la création d'un statut de parent délégué, met le feu aux poudres chez les patrons. Parmi les pistes évoquées : libérer quelques jours – payés – par an pour les salariés élus dans l'école de leurs enfants afin de leur permettre de mieux remplir leur mandat. La ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Myriam El Khomri, affirme « étudier sérieusement » cette proposition. Déjà, en 2004, un coup de pouce financier du gouvernement – le crédit d'impôt famille – s'était montré



particulièrement incitatif, notamment en matière de mode de garde. Grâce à lui, les crèches d'entreprise se sont multipliées. Il y a dix ans, seulement 2 % des 120 plus grosses entreprises cotées en Bourse réservaient des berceaux à leurs salariés. Contre 52 % aujourd'hui.

Loin d'être une simple mode, ce mouvement contribue à faire évoluer en profondeur les relations entre directions et employés. 83 % des décisionnaires RH considèrent que l'articulation famille-travail devrait représenter un enjeu central à l'avenir (3) ! Du coup, les boîtes rivalisent d'inventivité. En plus des traditionnels chèques-cadeaux ou arbres de Noël, elles y vont de leurs coffrets de naissance, de leur portail intranet « SOS nounous », de leurs consultations pédiatriques au bureau, ou de leurs partenariats avec des organismes de soutien scolaire... Certaines grandes entreprises, comme General Electric, L'Oréal ou Orange, organisent même une Journée de la famille en entreprise. Le concept ? Faire venir les enfants sur le lieu de travail de leurs parents, en général le premier mercredi de juin. « Le fait de visualiser le cadre dans lequel nous passons nos journées aide nos enfants à mieux comprendre et supporter notre absence », veut croire Lucie Raymond, 36 ans, chef de groupe e-commerce chez Kalidea. Jeux, quiz, goûter... Dans cette PME de 200 salariés, qui compte une majorité de femmes, la journée est aussi l'occasion de tisser des liens entre collègues. « On aborde des sujets différents, cela humanise un peu les relations », poursuit Lucie, maman d'Héloïse, 5 ans, et de Marion, 2 ans.

Le salarié a une vie en dehors de l'entreprise... Cette dernière ne peut plus l'ignorer. C'est ce que s'acharne à marteler l'Observatoire de la parentalité en entreprise (OPE) depuis 2008. 30 000 établissements se sont déjà engagés en acceptant de signer sa charte. Ce qui représente près de 5 millions de salariés, soit 15 % de la population active. « Un bon début, mais il y a encore du chemin à parcourir », estime Jérôme Ballarin, président de l'OPE. A en croire cet ancien manager RH chez Danone, le jeu en vaut la chandelle. Car, évidemment, les patrons qui s'engagent sur ce terrain ne le font pas par pure philanthropie ! « En incitant une salariée enceinte à lever un peu le pied, en aménageant ses horaires, je diminue les risques de la voir partir prématurément en congé maternité, explique ainsi Sandra Le Grand, fondatrice de Kalidea. Au final, la boîte est gagnante. » Augmentation de la productivité, diminution de l'absentéisme, lutte contre le burn-out, baisse des risques psychosociaux..., la liste des avantages est longue. « Les sociétés sont de plus en plus nombreuses à faire leurs calculs », renchérit Edouard Carle, directeur général de Babilou, leader sur le marché des crèches d'entreprise. Une étude suisse a ainsi démontré que 100 euros investis par l'entreprise en faveur de la parentalité lui rapporteraient 108 euros (4).

L'évolution des modes de vie rend plus indispensable encore cette interaction entre vie pro et vie perso. La féminisation de certains secteurs, l'explosion des divorces,

l'augmentation du nombre de familles monoparentales engendrent des demandes inédites. « De plus en plus d'hommes cadres font le choix de la garde alternée après une séparation, explique Jérôme Ballarin. Le fait de se retrouver seul avec ses enfants la moitié du temps change forcément la donne. » Cette approche *family friendly* est aussi un formidable hameçon pour attirer, voire fidéliser la fameuse génération Y – talonnée par la Z –, particulièrement mobile et très frileuse à l'idée de sacrifier famille et amis sur l'autel de sa carrière.

Opération de com' ou vraie prise de conscience ?

Un jour de décembre, à midi et demi, dans les locaux de Microsoft à Issy-les-Moulineaux, la conférence du jour sur « l'art de la conciliation famille-travail » (5) affiche complet. La gent masculine ne s'est pas défilée. Témoin, Vincent Bouvier, père et manager : « Connaître les problèmes rencontrés par mon équipe m'aide à mieux faire tourner mon service », explique-t-il. Dans cette bataille pour la parentalité, les N + 1 jouent un rôle clef. L'OPE leur dédie même un guide spécifique, avec plusieurs mises en situation concrètes et éléments de langage. A une collaboratrice qui annonce sa grossesse, ne pas dire « Tout cela va nous coûter cher, surtout en période de crise... », mais commencer par la féliciter. Avec un salarié désireux de passer en 4/5 de temps, éviter le perfide « La mère de tes enfants ne peut pas t'aider ? », mais tenter de négocier le découpage du temps partiel souhaité.

Pour certains, sceptiques, ces belles résolutions relèvent de la com' et du marketing. « Personne n'est dupe. Environ 20 % de ces entreprises dites concernées sont dans une démarche d'affichage », reconnaît Corinne Hirsch, administratrice du Laboratoire de l'égalité. Mais il en va ainsi de toutes les causes et, après tout, peu importe, si les lignes bougent. Pour elle, le risque serait plutôt que les entreprises « dictent leurs propres règles », au mépris des aspirations individuelles. En se focalisant, par exemple, sur le fait de libérer du temps le mercredi. Pourquoi le mercredi et pas un autre jour ? Ce dont les salariés ont le plus besoin, c'est de souplesse ! Pour Sandra Le Grand aussi, tout est affaire de mesure : « Halte aux batteries de nouvelles lois qui figent et complexifient tout », lance la chef d'entreprise. Et si l'on commençait par lutter contre un travers bien français : le présentéisme, ennemi numéro un de la vie de famille ? Dans l'Hexagone, quitter son boulot après 19 heures est un signe de motivation, alors que dans les pays scandinaves ou au Royaume-Uni, rester tard au bureau est une marque d'inefficacité... ● A. H.

L'évolution des modes de vie rend plus indispensable encore l'interaction entre vie pro et vie perso

- (1) Baromètre annuel de l'Observatoire de la parentalité en entreprise. 2015.
- (2) Coauteur de l'enquête « Familles et employeurs », réalisée par l'Ined en partenariat avec l'Insee en 2004.
- (3) Etude annuelle Viaivoice « Famille et entreprise » pour la Maison bleue et *Le Figaro*. 2015.
- (4) « Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille ». 2005.
- (5) Organisée par Parenting Conseil.