

TRAVAIL ET PATERNITÉ

Pourquoi et comment
promouvoir l'équilibre ?

.be





AVANT-PROPOS

Congé de paternité, congé de maternité, congé parental à dimensions variables, congé pour porter assistance à un membre de la famille gravement malade... Depuis une vingtaine d'années, différentes mesures ont été prises par le Gouvernement fédéral en faveur d'une meilleure conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

Malgré ces avancées, certains chiffres demeurent interpellants. Tout d'abord, 75 % des mesures de conciliation sont prises par des femmes. Pourtant, 75 % des hommes souhaiteraient s'impliquer davantage dans leur vie de famille¹. Si les écarts salariaux sont une des raisons à ce phénomène, ils n'expliquent pas tout. En effet, nombre de travailleurs masculins n'osent pas encore faire le pas, freinés dans leur élan par des stéréotypes qui reposent encore trop souvent sur l'image de la mère-nourricière et de l'homme-gagne-pain.

Par ailleurs, trois travailleurs sur dix se disent stressés au travail². Sont en cause notamment : l'intensification du travail, la violence

des relations sociales, mais aussi les difficultés à concilier vies privée et professionnelle. Il va sans dire que ce stress est néfaste tant pour le travailleur, l'employeur que la société dans son ensemble.

Différentes entreprises ont déjà bien compris l'enjeu que représente l'articulation des temps de vie de leurs travailleurs. Ce guide s'inscrit dans cette dynamique, afin d'alimenter la réflexion et de donner des pistes d'action. Et si, aujourd'hui, il se conjugue au masculin, c'est pour attirer l'attention sur les freins qui peuvent être vécus par les pères, dans une visée d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Je suis convaincu que c'est ainsi, à force de répétition, en montrant d'autres schémas, d'autres possibilités, d'autres façons d'agir que nous pourrons faire évoluer les mentalités.

Philippe Courard,
Secrétaire d'État aux Familles

¹ Selon une enquête de la Ligue des familles et du Gezinsbond.

² Service Public Fédéral Emploi.

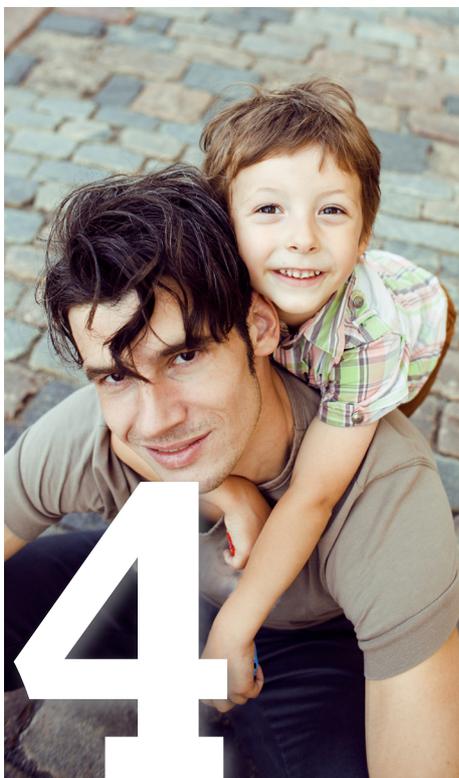
SOMMAIRE



- 5** Pourquoi et pour qui ce guide ?
- 7** Pères et repères
- 9** Que veulent les pères ?
- 12** Des freins ?



- 15** Promouvoir la place des pères dans la parentalité, un enjeu gagnant
- 16** Pour la performance économique
- 17** Pour une GRH plus harmonieuse
- 18** Pour plus de bien-être au travail
- 18** Pour plus de responsabilité sociale de l'entreprise
- 18** Pour plus d'égalité professionnelle des femmes et des hommes



21 Quelles méthodes adopter pour soutenir la parentalité dans l'entreprise ?

- 22** Évaluer les besoins et les attentes
- 23** Fédérer toutes les forces
- 23** Définir un plan d'action
- 24** Sélectionner les mesures adéquates
- 24** Évaluer
- 25** Communiquer



29 Des solutions et mesures disponibles

- 31** Flexibilisation des horaires
- 34** Des nouvelles technologies
- 38** Faciliter le quotidien des salariés
- 38** Une gestion des ressources humaines conciliante



47 Conclusion



1 Pourquoi et pour qui ce guide ?



- › Pères et repères : c'est quoi être parent ?
- › Parent, un boulot à plein temps
- › Familles plurielles
- › Que veulent les pères ?
- › Dépasser les idées reçues de la société, du monde du travail, de la cellule familiale



Ce guide s'inscrit dans une période où les questions d'égalité des femmes et des hommes, de bien-être au travail et de conciliation entre vie privée et vie professionnelle gagnent du terrain et pénètrent lentement, mais sûrement dans la culture entrepreneuriale.

En un demi-siècle, l'émancipation professionnelle des femmes a largement participé à l'évolution vers une société plus égalitaire. Reste que le déséquilibre encore très marqué dans le partage des tâches domestiques des femmes et des hommes a des conséquences directes sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Le monde du travail peut avoir un impact majeur sur la capacité des pères à s'engager auprès de leurs enfants. Cette évolution passe par une écoute du père derrière le salarié et par la création de conditions pour mieux concilier ces deux sphères de vie. C'est un projet qui trouve sa force dans la mobilisation de tous les niveaux de l'entreprise ou de l'organisation soutenus par le management et les services de ressources humaines. C'est donc avec eux que ce guide veut ouvrir des pistes, ainsi qu'avec tous les hommes qui veulent s'impliquer davantage auprès de leur famille, qu'ils soient pères, fils ou conjoints.

Ce guide s'adresse donc en priorité à tous les employeurs, qu'ils soient à la tête d'une grande ou d'une petite structure. S'il aborde essentiellement la situation des pères au travail, l'ensemble de son contenu est également applicable aux femmes. Il rappelle pourquoi la parentalité des pères au sein de l'entreprise est un enjeu porteur. Le moteur d'une dynamique positive. On y développe la méthodologie, les points auxquels il convient d'être attentif, ainsi qu'un éventail de mesures et de dispositifs légaux disponibles.

La démarche et les méthodes développées dans ces pages reposent sur les principes d'une communication ouverte. Un projet est porteur lorsqu'il recueille l'adhésion des partenaires sociaux, des salarié(e)s et des employeurs.

À l'image de la vie d'une entreprise ou d'une organisation, la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale n'est jamais une situation figée. Ce sont des dynamiques à gérer. Ce guide peut vous y aider.



1. PÈRES ET REPÈRES

C'est quoi être parent ? C'est tout simplement prendre conscience d'un lien entre le présent, le passé et l'avenir. Pour chacun, ce mot sera d'abord habité par sa propre histoire familiale, par le vécu au moment présent au sein d'une famille quelle qu'elle soit, et aussi par des envies.

Être parent, c'est un mélange d'amour, de responsabilités, d'obligations et de devoirs. La parentalité ne s'arrête pas. Elle suit le tour de l'horloge. On est parent avant et après le travail. Et on le reste pendant.

La parentalité a longtemps été réduite à des stéréotypes, quant aux rôles respectifs des conjoints, et plus particulièrement du père et de la mère. Aujourd'hui heureusement, l'archétype du père nourricier et de la mère, fée du logis, n'est plus le modèle dominant. Il fait partie de l'histoire. Au XXI^e siècle, de plus en plus de pères veulent s'investir dans leur famille et passer du temps avec ses différents membres.

1.1. Une parentalité à 360°

La parentalité n'est pas un modèle déposé, elle évolue, change de formes et de rythmes. En tenir compte, c'est adopter un regard à 360°. Il y a diverses façons d'être parent.

Bien souvent, avec les enfants en bas âge, les nuits sont courtes. Ils exigent de l'attention, de



l'écoute. Ils réclament des biberons, des câlins et des règles. Ils suscitent l'émerveillement et des angoisses et nécessitent du temps... beaucoup de temps.

Vient ensuite l'école : un nouveau lieu de socialisation où les enfants apprennent de nouvelles règles, de nouvelles façons de vivre et de penser, nécessitant de l'encadrement et des encouragements.



La parentalité suit le tour de l'horloge. On est parent avant et après le travail. Et on le reste pendant.

Les adolescents attendent du soutien et de la confiance, mais aussi de l'attention, ponctuelle, mais récurrente. Certains en demandent plus que d'autres. C'est un âge d'indépendance et de découvertes où les parents sont toujours indispensables.

Quand un conjoint ou un enfant est frappé par la maladie ou un handicap, le parent est toujours mobilisé. Même s'il peut bénéficier de services d'aide, il sera toujours le premier soutien et l'ultime recours.

L'âge est souvent signe de fragilité. La prise en charge des parents et des grands-parents, qu'ils soient alités ou dépendants, surtout quand ils ont pris la décision de rester chez eux ou de venir habiter avec leurs enfants, est une charge qui demande de l'attention, du respect et une disponibilité continue. Et les enfants se transforment parfois en « parents » de leurs parents.

1.2. Des familles plurielles

La famille d'aujourd'hui ne tient plus sur une vignette un peu défraîchie de la famille type, papa-maman, un garçon et une fille, la nappe de pique-nique facultative. La famille, c'est désormais une réalité complexe qui évolue et se réinvente.

La famille nucléaire où l'on retrouve un couple, marié ou non, parents d'un ou plusieurs enfants est toujours majoritaire.

La famille monoparentale, souvent une mère seule, mais aussi de plus en plus de pères, élevant un ou plusieurs enfants est une réalité sociologique toujours plus importante. L'investissement en temps de ce parent unique est maximal. Quand il faut le concilier avec la sphère professionnelle, c'est souvent source de stress.

Les couples séparés sont désormais une donnée incontournable du paysage familial avec des enfants qui partagent les parents et les foyers. L'hébergement égalitaire, qui est devenu la norme, peut placer les parents face à des rythmes de prise en charge irréguliers.

À cela s'ajoutent les familles recomposées où les enfants apprennent à vivre avec de nouveaux partenaires de vie: le nouveau conjoint ou la nouvelle conjointe et parfois, des enfants de ces conjoints ou de ce nouveau couple.

Il y a aussi des familles homoparentales: deux pères ou deux mères, c'est toujours deux parents. La configuration est vécue naturellement de l'intérieur, mais elle peut susciter questions et interrogations vue de l'extérieur.



2. QUE VEULENT LES PÈRES ?

Une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale signifie avant tout passer plus de temps en famille. C'est ce qu'indiquent les pères francophones comme néerlandophones dans une enquête menée par l'Institut Dedicated à la demande du Gezinsbond et de la Ligue de familles. Voici les observations majeures qui résultent de cette enquête et qui témoignent donc d'une véritable demande sociale.

Pour découvrir l'ensemble des résultats, rendez-vous sur www.laligue.be/association ou scannez ce QR code:

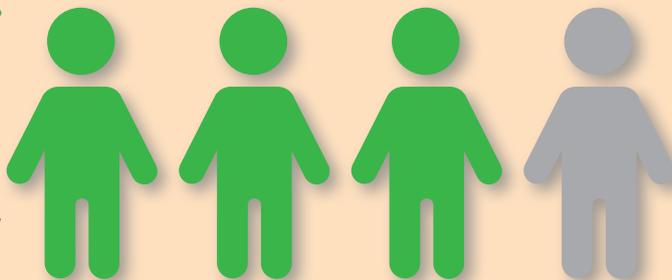


la ligue
des familles
citoyenparent



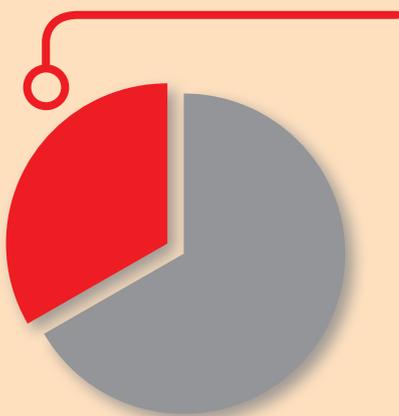
3 papas sur 4

souhaitent consacrer plus de temps à leur famille et considèrent qu'une meilleure conciliation passe par une plus grande présence auprès de la famille.



1 papa sur 3

éprouve des difficultés à réaliser ce souhait



En revanche, plus d'un tiers de sondés affirment avoir des difficultés à combiner famille et travail. Dans les trois régions, elles sont plus présentes chez les femmes que chez les hommes. On notera aussi qu'elles se manifestent davantage chez les couples plus jeunes et plus particulièrement auprès des 30-39 ans.

7 familles recomposées sur 10

éprouvent des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale.



1 Réduction salariale

2 Aspirations personnelles

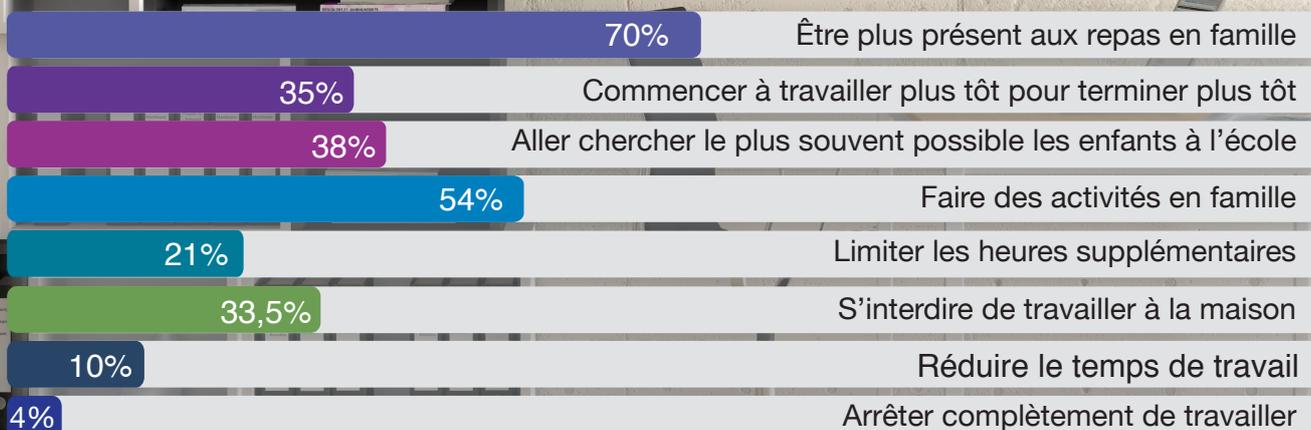
3 Déficit d'image

Les obstacles à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée sont d'abord d'ordre financier, ils se manifestent ensuite avec l'envie de garder du temps pour soi et enfin dans la crainte du regard des autres.

Pour améliorer cet équilibre difficile, en plus de s'impliquer davantage au sein de la famille, les hommes interrogés ont cherché à modifier leurs horaires, ensuite à limiter les heures supplémentaires et enfin à s'interdire de travailler à la maison.

Mesures prises par les pères

pour passer plus de temps en famille





Pourtant, une majorité de parents voit dans le télétravail un bon moyen de concilier les deux sphères de vie. Bien que le télétravail soit également accessible aux pères, ce sont les mères qui l'utilisent le plus. Le congé de paternité est connu de la grande majorité des sondés qui ne sont pourtant qu'une minorité à en connaître la durée légale. Quant au congé parental, il est mieux connu des hommes que des femmes, mais est davantage utilisé par celles-ci.

79%

Alors que 79% des hommes estiment que le congé parental est une possibilité assez, voire très intéressante.

1 homme sur 5
pense que le congé parental est
"uniquement destiné aux mamans"
alors qu'il s'adresse à tous!

MAUX

3. DES FREINS ?

Le père qui souhaite s'investir davantage dans sa famille doit dépasser les résistances et les freins qui peuvent provenir d'horizons bien différents.

“ Au père, la charge de gagner le pain pour nourrir la famille, à la mère celle de prendre en charge le soin et l'éducation des enfants en plus de l'entretien domestique. ”

3.1. De la société

Cette vision caricaturale est toujours bien présente dans l'imaginaire collectif. Certains hommes peuvent la ressentir comme une responsabilité tétanisante et d'autres y puisent la justification pour ne rien changer. Pour supplanter l'image masculiniste traditionnelle, le père qui souhaite diminuer sa charge de travail pour être plus présent auprès de ses enfants devra s'inventer un nouveau rôle. Un modèle pas toujours en phase avec ce que la société lui renvoie. Le père qui va chercher son enfant à l'école est généralement vu avec sympathie, mais lorsque l'enfant est malade ou cause un souci, ce sera presque systématiquement la maman qu'on appellera d'abord.

rental passe pour être moins impliqué. La réticence à demander une réduction du temps de travail, un congé de paternité, est en lien avec la crainte diffuse de perdre son boulot ou de nuire à son évolution professionnelle. En l'absence de modèles au sein de l'entreprise ou d'informations sur les possibilités de conciliation, la décision est encore plus difficile à prendre. Et lorsqu'elle est prise, encore faut-il qu'elle soit partagée. Un cadre qui abrège sa réunion en fin d'après-midi pour aller chercher son enfant à la crèche ou à la garderie recueillera son lot de regards goguenards et de traits d'humour sur son rôle de nouveau père. Les idées toutes faites sont les plus difficiles à extraire car elles sont enracinées au plus profond de la culture.

3.2. Du monde du travail

Au sein de l'entreprise, la culture du présentisme et ses stéréotypes marquent encore les esprits. Le travailleur modèle doit être celui qui reste au poste comme un capitaine à la barre de son navire et les acharnés du boulot sont bien souvent perçus comme plus productifs. En revanche, l'homme qui utilise son congé pa-

3.3. De la cellule familiale

Au sein du couple ou parmi les proches, les stéréotypes peuvent aussi avoir la vie dure. La répartition traditionnelle des rôles place l'homme, qui veut limiter son statut de père-pourvoyeur,



Annie Cornet,

professeure, HEC-Université de Liège, Responsable de l'Unité de recherche EgiD, Etudes sur le genre et la diversité en gestion

> En quoi les thématiques liées à une plus grande implication des pères dans la vie parentale et familiale sont-elles importantes dans le monde du travail ?

Il y a aujourd'hui une réelle volonté, chez les pères, de s'impliquer dans la vie familiale et parentale. Si les entreprises veulent attirer, mais aussi

garder, un personnel compétent, elles doivent proposer des pratiques de gestion des ressources humaines qui correspondent à ces attentes. Cette prise en compte implique de questionner des modèles d'organisation du travail, encore largement marqués par des stéréotypes et des préjugés sur le rôle des pères et des mères dans la famille. Or, bon nombre de gens actuellement dans la ligne hiérarchique appartiennent à une génération où les hommes ont eu tendance à beaucoup sacrifier de leur vie familiale et parentale à la vie professionnelle. Ils ont donc parfois des difficultés à com-

prendre que d'autres, aujourd'hui, ne veulent pas ce type de vie.

> C'est un mouvement qui s'inscrit dans une évolution ?

Dans le monde de l'entreprise, beaucoup d'arrangements sont déjà pris pour permettre aux pères de gérer les nouvelles formes familiales et l'implication croissante dans la parentalité. Malheureusement, ces initiatives ne sont pas formalisées ou généralisées. Un des enjeux consiste à mettre en avant les bonnes pratiques, souligner ce que font certaines entreprises, ce qu'elles y ont gagné, si ça a permis de



sur la défensive. Lorsque de nouveaux rôles se mettent en place, l'homme peut ressentir un manque de reconnaissance et de légitimité avivé par la crainte d'accaparer le rôle de la mère. Une mère parfois réticente à partager des tâches qu'elle contrôle et maîtrise et dans lesquelles elle s'investit. Enfin, c'est souvent la question financière qui clôt toute velléité et toute discussion sur une adaptation de l'horaire par crainte d'une diminution du budget familial lié à la baisse du salaire du parent qui prend son congé. Compte tenu de l'écart salarial entre les femmes et les hommes, les couples choisissent souvent de sacrifier le salaire de la mère, qui est généralement le plus faible au sein du couple. •

> **Philippe Maurage** Fondateur de Single Family Benelux

« La représentation sociale de père au foyer est encore associée à l'image du loser. Il passe aux yeux de certains pour un homme qui a perdu une part de sa masculinité », déplore Philippe Maurage. « La survalorisation du travail par rapport aux tâches familiales dans la société accentue cette image de régression. » Aujourd'hui, ce père célibataire, précédemment directeur commercial dans une entreprise de design, a réorienté sa carrière pour passer plus de temps avec ses enfants. Actif dans une association de parents isolés, il constate que la monoparentalité majoritairement féminine se masculinise, notamment en raison de la généralisa-

tion des gardes alternées. Outre les stéréotypes de genre que peuvent répercuter l'entourage et la société, les hommes doivent dépasser un rapport à la parentalité plus accentué. « Ceux qui ont une garde alternée vont avoir du mal à déléguer, car ils entendent prouver qu'ils en sont capables. » Philippe Maurage se plaît à rêver que la Belgique s'aligne un jour sur la Suède où les revenus liés aux congés de parentalité ne sont pas plafonnés et où les entreprises ajoutent parfois une prime supplémentaire. Résultat : 40 % des hommes font usage de leurs congés parentaux. « Dès le départ, l'éducation doit faire prendre conscience aux hommes qu'ils pourront être papas et surtout qu'ils seront capables de l'être. »

FAUX

**Travailler plus,
c'est produire plus!**

réduire la rotation du personnel et si cela augmente l'engagement organisationnel et la prise de responsabilité.

> D'autres éléments pourraient-il rendre ces pratiques plus attractives ?

Ce sont des questions qui demandent une approche systémique. Les femmes aussi doivent se demander dans quelle mesure elles ne génèrent pas le problème que, par ailleurs, elles dénoncent. Beaucoup pensent encore qu'elles sont investies d'un rôle central d'organisation de la vie familiale et parentale. Il est aisé par la suite de dire « il ne fait rien » si, par ailleurs, elle ne délègue rien ou

critique que le travail, s'il est fait, ne l'est pas comme elles l'auraient voulu. C'est un jeu à deux, et, à trois, avec l'entreprise. Il n'y a pas seulement l'entreprise et les hommes.

> La Belgique est présentée comme un pays en avance sur les questions de société. Pourquoi cela semble-t-il plus difficile sur les questions de parentalité ?

Cela reste un sujet qui, jusqu'à présent, a été en grande partie occulté par la lutte d'égalité des femmes dans le milieu professionnel. À raison d'abord puisque des inégalités criantes existaient. Pendant ces vingt dernières années, toute l'attention a

été portée sur la position professionnelle des femmes, leur sous-représentation aux postes à responsabilités, la non-mixité de certains métiers, la question de l'inégalité salariale qui sont des thèmes très vrais et très pertinents. Mais aujourd'hui, on arrive dans une phase de société où une nouvelle formule de contrat social entre les hommes et les femmes est en train de se mettre en place. Notamment autour de la répartition des tâches familiales et domestiques. De nouvelles formes d'aménagement émergent dans les couples, dans le quotidien de familles. Inévitablement, ça va affecter le milieu du travail.



2

Promouvoir la place des pères dans la parentalité, un enjeu gagnant



- › Pour la performance économique
- › Pour une GRH plus harmonieuse
- › Pour plus de bien-être au travail
- › Pour plus de responsabilité sociale de l'entreprise
- › Pour plus d'égalité professionnelle des femmes et des hommes



VIRAL

Investir pour la parentalité est bénéfique pour votre entreprise

1. POUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Une vue à court terme pourrait laisser penser qu'un père qui s'occupe plus de sa famille, et qui est donc moins présent au sein de l'entreprise, nuit à la performance globale.

Ou encore que les adaptations favorables à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée coûtent cher et qu'elles risquent de désorganiser le travail.

Certains managers pourraient enfin se laisser convaincre que cette question est secondaire et que si, aucune demande ne remonte jusqu'à eux, c'est qu'aucun besoin n'existe.

L'enjeu d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle est essentiel pour tous les travailleurs. Et donc pour toutes les entreprises. Il reste difficile de mesurer avec précision l'impact financier d'une mesure spécifique de management des ressources humaines. Par contre, on peut s'accorder sur le fait qu'en répondant à une réelle demande des salariés, on augmentera leur bien-être, on diminuera l'absentéisme et on attirera les talents, avec pour conséquence une amélioration de la productivité et des performances. Reste aussi que ne rien faire a un coût: celui de l'absentéisme, du burn-out, de la perte de talents ou de la gestion de plannings perturbés à la dernière minute pour un problème de garde d'enfant.



En 2005, un groupe d'entreprises suisses rassemblant le distributeur Migros, premier employeur privé du pays, Novartis, le Groupe Raiffeisen et la Poste Suisse a commandé une étude sur les coûts-bénéfices d'une politique du personnel ciblée sur une meilleure conciliation entre travail et vie de famille. Un modèle de calcul basé sur les données de vingt entreprises a conclu que 100 € investis dans des mesures en faveur



100 €
investis pour la parentalité
=
108 € ROI
(Return On Investment)

de la parentalité rapportent 108 €¹. Les effets positifs se marquent par un taux de retour plus élevé des salariés à leur poste après la naissance d'un enfant, par l'allongement du temps de travail lors de la réintégration dans l'entreprise et par une mobilité plus marquée dans les carrières. D'autres effets positifs tels que l'accroissement de la motivation et de la disponibilité, ou une meilleure attractivité de l'entreprise auprès de nouveaux collaborateurs ont été constatés.

¹ C. HÜRZELER, et alii, «Beruf und Familie: analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille: étude auprès d'un échantillon d'entreprises suisses», 2005

2. POUR UNE GRH PLUS HARMONIEUSE

Une gestion harmonieuse des ressources humaines anticipe les besoins de l'entreprise en matière de recrutement et de mobilité interne. Elle participe bien souvent à la diminution du *turnover* et à la diversification des talents. Par ailleurs, certaines entreprises sont confrontées à une pénurie de main-d'œuvre. Une politique favorable à la conciliation vie privée – vie professionnelle tant pour les pères que pour les mères, offre davantage d'atouts pour capter de nouveaux talents, pour les retenir, pour les impliquer et les motiver. Autant d'éléments qui renforcent une culture d'entreprise favorisant un climat de travail positif.

> DEFIMEDIA Anne-Marie HELLER – Administrateur délégué

Defimedia développe depuis plus de 20 ans son expertise dans la communication web et possède aujourd'hui deux implantations, la première à Namur, l'autre à Liège. Cette société prône une approche respectueuse des questions environnementales et sociétales depuis de nombreuses années; elle a d'ailleurs réuni les valeurs auxquelles elle tient dans une Charte des Valeurs. « La charte est

régulièrement actualisée pour coller au mieux aux besoins de la société et de nos travailleurs », précise Anne-Marie Heller, Administrateur délégué. « Dernièrement, nous avons par exemple instauré de manière officielle le télétravail à raison d'un jour par semaine ». Defimedia a développé un esprit d'ouverture et de compréhension, pour le travail à domicile notamment, pour les congés parentaux, mais aussi au niveau des horaires de travail. Cette flexibilité exige une certaine gymnastique pour les employeurs et les responsables

d'équipe. « Globalement, les retours sur les mesures mises en place en matière de conciliation vie privée – vie professionnelle sont néanmoins positifs », constate Anne-Marie Heller. La flexibilité et la compréhension face aux situations privées des travailleurs rendent la société très attractive auprès des nouveaux talents, mais aussi auprès des employés de la société. « Il y a très peu de turnover chez Defimedia, et cela depuis de nombreuses années. C'est une très bonne chose ».



3. POUR PLUS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Les entreprises où «il fait bon travailler» sont celles qui se caractérisent par des relations basées sur la confiance, la fierté et la solidarité. Autant de valeurs qui découlent d'une politique managériale à l'écoute des besoins des travailleurs et des travailleuses dans les questions directement liées au travail autant que dans celles liées au bien-être et à l'équilibre du travailleur. Un personnel qui n'est pas stressé, ni inquiet par ce qui pourrait se passer chez lui

avec ses proches sera une personne plus performante. Un personnel qui peut trouver un équilibre entre le temps passé avec sa famille et sa vie professionnelle sera plus motivé et impliqué.

4. POUR PLUS DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE), que l'on appelle aussi l'entreprise durable, se définit comme «un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique, cela en concertation avec leurs parties prenantes». La question du soutien à la parentalité auprès des salariés masculins, au même titre que l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, relève aussi de la RSE. Elle montre que l'entreprise se préoccupe du bien-être des salariés et de la qualité de leur vie privée. La prise en compte de ces thématiques participe au bien-être du personnel, mais peut également se révéler un atout vis-à-vis de l'extérieur en positivant l'image et l'attractivité de l'entreprise.

5. POUR PLUS D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DES FEMMES ET DES HOMMES

5.1. Dans la sphère privée

Toutes les actions mises en place pour soutenir les pères qui souhaitent s'impliquer davantage dans la parentalité s'inscrivent dans la dynamique de l'égalité des femmes et des hommes. C'est une évolution qui a des implications à la fois symboliques et concrètes.

Une plus grande implication de l'homme dans les tâches éducatives et ménagères





diminuera la part de la femme en lui permettant de s'impliquer davantage dans sa carrière professionnelle. Au sein du couple, ce nouveau partage des tâches fournit l'occasion d'évaluer les temps respectifs consacrés à la vie professionnelle et familiale. Pour les enfants, c'est un modèle d'éducation plus égalitaire appelé à se reproduire aux générations suivantes.

5.2. Dans la sphère professionnelle

En interne, les actions destinées à promouvoir la place des pères dans la parentalité, une fois qu'elles sont assumées et valorisées par l'entreprise, augmenteront la confiance de tous ceux qui vivent une situation similaire à s'engager dans un processus de réflexion.

Toutes les actions de soutien à la parentalité masculine renforcent en outre celles en faveur d'une féminisation des postes ou fonctions traditionnellement plus masculins. Voir un homme prendre un temps partiel pour s'occuper de ses enfants a la même valeur symbolique que de voir une femme occuper un poste de haut dirigeant, d'ingénieur ou de soudeur fraiseur. Ces exemples montrent que le soutien à la diversité contribue à rendre l'entreprise en phase avec son époque. •

> HP BELGIUM

Gert De Boeck
Directeur des ressources
humaines

Pionnier mondial de l'informatique, l'entreprise Hewlett-Packard est soucieuse depuis de nombreuses années des questions ayant trait à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, notamment en matière de conciliation de vie privée – vie professionnelle. Un climat de

confiance et de respect est cultivé au quotidien; les fondateurs ont même donné un nom à cette culture d'entreprise: le « HP way » (nom qui a d'ailleurs été repris récemment comme le « HP Way Now » lors d'une redéfinition de la culture de l'entreprise). De nombreuses mesures en découlent au niveau de l'organisation du travail: télétravail, souplesse horaire, flexibilité d'organisation... Les travailleurs ont la possibilité de commencer très tôt leur journée pour la terminer très tôt ou de la commencer très tard et de la terminer plus tard. Cette flexibilité fonctionne dans les deux sens, tant pour l'employé que pour l'employeur, qui doit adapter son mode de fonctionnement également. « Un des atouts primordiaux de HP Belgique », confie Gert De Boeck, Directeur des Ressources

Humaines, « est non seulement la flexibilité sur le lieu et le moment où l'on effectue son travail, mais surtout sur la manière dont il est effectué. Nos travailleurs sont très libres et ont le choix d'organiser leur mode de fonctionnement à leur façon ». L'entreprise favorise également les congés parentaux et le travail à temps partiel. « Toutes les informations concernant les aménagements de temps de travail ou les congés sont disponibles en permanence et de manière très détaillée pour nos employés sur notre site internet », précise Gert De Boeck. Cette politique du « quasi-sur-mesure » semble être la clé chez HP Belgium pour installer confortablement les travailleurs dans des conditions optimales de réussite.





3

Quelles méthodes adopter pour soutenir la parentalité dans l'entreprise ?



- › Évaluer les besoins et les attentes
- › Fédérer toutes les forces
- › Définir un plan d'action
- › Sélectionner les mesures adéquates
- › Évaluer
- › Communiquer

La mise en œuvre d'un projet de soutien à la parentalité repose sur plusieurs éléments : un projet adapté aux besoins de l'entreprise, des moyens et des méthodes en phase avec le projet et l'implication, tout au long du processus, de tous les acteurs et actrices concernés, en interne comme en externe. La réussite du projet nécessite une communication claire, cohérente et large, ainsi qu'une évaluation répétée des effets.



COMMENT METTRE EN ŒUVRE UN PROJET DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Cette démarche doit bien entendu prendre en compte l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Dès lors, comment, dans ce contexte, porter une attention particulière aux (futurs) pères ? Cela se traduira notamment par une juste représentativité des besoins et attentes des travailleurs masculins, l'implication de ceux-ci aux différents stades du projet, une communication dépourvue de tous stéréotypes genrés et, au besoin, la mise en place d'actions spécifiques aux hommes.



1. ÉVALUER LES BESOINS ET LES ATTENTES

Il est utile dans un premier temps d'établir un état de la situation et des attentes. Pour y parvenir, l'organisation dispose d'un large éventail de méthodes qui vont de la simple discussion à l'enquête en passant par la mise en place d'une boîte à idées ou l'organisation d'un déjeuner thématique.

Dans la grande majorité des cas, des mesures légères et peu onéreuses s'avèreront efficaces. L'objectif de cette évaluation est double, il s'agit, d'une part, de faire le point sur les pratiques d'équilibre des temps de vie des travailleurs et, d'autre part, de recueillir leur perception sur les mesures

Les mesures énumérées ici sont des propositions, à appliquer en tout ou en partie en fonction des moyens et des besoins de votre entreprise.

de conciliation entre vie privée et vie professionnelle déjà mises en place par l'entreprise. Certains dispositifs existant sont méconnus et sous-employés. Les travailleurs et les travailleuses pourront ensuite faire part de leurs attentes en matière de conciliation de la vie privée. Même si la démarche s'adresse en priorité aux parents (au sens large), il ne faut pas en exclure les autres travailleurs et travailleuses qui peuvent aussi avoir des attentes en matière de conciliation entre les différentes sphères de vie à exprimer. Toutes ces informations permettront d'affiner la communication indispensable à la réussite du projet.

Pour compléter ces dispositifs, des groupes de parole masculins ou des espaces de dialogue peuvent être organisés. Les salariés masculins y retrouveront d'autres hommes qui partagent leurs interrogations et ils percevront mieux les enjeux collectifs d'une dynamique qui va bien au-delà de la capacité de chacun à organiser son temps. À partir de l'ensemble de ces données, un ou plusieurs objectifs précis pourront être établis.

2. FÉDÉRER TOUTES LES FORCES

Lors de tout processus de changement, inviter tous les niveaux de l'entreprise à s'impliquer pour créer une large adhésion autour des actions à mettre en place est important. Lorsque

tout le monde se sent concerné et acteur/ actrice du projet, celui-ci prend une dimension collective où s'amenuise le sentiment de contrainte. Dès le début, l'équipe qui pilote le projet, dans la plupart des cas la direction de ressources humaines, y associera aussi bien la direction que le *middle management*, le département communication, la représentation syndicale ou tout autre organe représentatif des salariés. L'implication de la direction et des managers est importante, car elle donne de la crédibilité au projet. Elle sera d'autant plus motivante qu'ils ont un pouvoir d'exemplarité non négligeable vis-à-vis des salariés.

3. DÉFINIR UN PLAN D'ACTION

En fonction des objectifs fixés et en se reposant sur le consensus créé, un plan d'action tenant compte des outils déjà en place et de la culture d'entreprise peut être élaboré. La plupart des dispositifs à mettre en œuvre concernent tant les femmes que les hommes, ils sont parfaitement à leur place dans une politique plus générale de soutien à la diversité visant à plus d'égalité des femmes et des hommes.





FAUX

Les mesures en matière de parentalité coûtent cher à l'employeur

Une fois le projet de plan finalisé, obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes avant d'entamer la mise en place effective des mesures est nécessaire.

5. ÉVALUER

4. SÉLECTIONNER LES MESURES ADÉQUATES

Toutes les mesures ne sont pas forcément onéreuses. Celle qui coûte le plus est celle qui n'est pas adaptée aux besoins ou qui ne suscite pas l'adhésion d'une majorité du personnel. Toutes les mesures ne doivent pas être prises en même temps. Celles qui ne nécessitent aucune ou peu de réorganisation peuvent être entamées rapidement. Attention à ne pas se laisser tenter par des mesures superficielles, qui ne s'inscrivent pas dans la durée et d'éviter le saupoudrage, car l'impact risque d'en être également dilué. Dans la gestion de la parentalité, chaque tranche d'âge a son importance. Quel que soit l'âge de l'enfant ou que l'on soit en charge de parents âgés ou d'adultes handicapés, les travailleurs et travailleuses seront positivement sensibles aux dispositifs de conciliation mis en place par l'entreprise.

Une mise en œuvre efficace d'un projet de soutien à la parentalité repose sur le recours à des outils de mesure – qui peuvent être plus ou moins simples – permettant d'apprécier les résultats en fonction des objectifs fixés.

Ces indicateurs sont similaires à ceux qui ont permis d'élaborer le diagnostic initial. L'attention se portera autant sur la mise en œuvre du projet que sur ses résultats.

Ces indicateurs peuvent être quantitatifs (le nombre d'hommes/femmes ayant utilisé la me-



sure, le profil des personnes ayant utilisé la mesure...). On peut par exemple suivre l'évolution du nombre d'heures supplémentaires, ou dans le cas de services mis à la disposition du personnel, comme une crèche, relever le taux de fréquentation de ces services selon le genre des travailleurs. L'entretien annuel peut être l'occasion de compléter ces données par d'autres plus qualitatives sur le degré de satisfaction par rapport aux attentes initiales. On peut enfin s'intéresser à l'évolution du sentiment de bien-être ou au taux de productivité et de performance du personnel, tout en restant prudent dans l'interprétation; il est important de croiser les données et d'identifier les causes réelles de cette évolution.

6. COMMUNIQUER

La communication est un enjeu majeur de tout projet de soutien actif à la parentalité des travailleurs et des travailleuses. Avant de communiquer sur ce projet, il est indispensable de s'intéresser à la manière dont l'entreprise communique. Cela permettra d'assurer une meilleure cohérence entre les objectifs du plan, les actions menées et la communication tant interne qu'externe.

6.1. Dépasser les stéréotypes ?

Si on n'y prête pas attention, un matériel de communication des plus anodins peut perpétuer des modèles de représentation masculins et féminins dépassés. Comment les pères, et puis les hommes, sont-ils représentés? Et les femmes? Dans quelles fonctions, quelles attitudes et avec quels accessoires ?

Pour faciliter l'élaboration du plan d'action, les questions suivantes permettront d'affiner leur mise en œuvre :

- Quel est le public cible ?
- Quels sont les acteurs impliqués ?
- Quelles actions développer? Par qui? Avec quels objectifs et quel timing ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre ?
- Les mesures s'intègrent-elles dans un plan plus large d'égalité hommes-femmes ?
- Quelle est la plus-value d'un soutien à la parentalité pour l'entreprise ou l'organisation ?
- Quels sont les résultats escomptés ?
- Quels sont les moyens disponibles ?
- Les actions mises en œuvre sont-elles pertinentes par rapport aux objectifs à atteindre ?





La communication est un enjeu majeur de tout projet de soutien actif à la parentalité des travailleurs et des travailleuses.

Aux hommes, on a tendance à attribuer l'intelligence cartésienne, le sens de l'action, la prise de risque, l'autorité naturelle, les symboles de la réussite et de la compétition représentés par la voiture et le sport. Aux femmes, on laisse le sens du contact, de l'éducation, la création et l'intuition, les activités culturelles, la nature, les enfants. Tant de stéréotypes qui peuvent aussi se nicher dans le langage et dans la dénomination des fonctions. Dépasser ces conceptions et ces images formatées participent également à la réussite du plan et à sa crédibilité.

L'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH) a rédigé pour le compte de la Chancellerie fédérale une check-list de genre à l'attention des entreprises et organisations, pour intégrer de manière optimale la dimension de genre dans les supports de communication.

6.2. Une image positive des pères

Il est donc important d'adapter tous les supports de communication liés aux actions de soutien à la parentalité. Ces représentations en effet tendent à légitimer ou, à l'inverse, infirmer des points de vue considérés comme allant de soi. Il ne s'agit pas d'en faire trop, ce qui serait contreproductif, mais de rétablir l'équilibre, de conforter ceux qui souhaitent s'investir en étant simple, direct, et en évitant les images trop lisses. Il est important de valoriser des exemples déjouant les stéréotypes.

6.3. Des questions qui peuvent être abordées dans le cadre du dialogue au sein de l'entreprise

Les questions liées à l'égalité professionnelle gagnent progressivement droit de cité dans les différents niveaux de dialogues présents au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Le soutien à la parentalité y participe. Il peut être également mis à l'ordre du jour lorsqu'on évoque le bien-être au travail. La parentalité est un sujet auquel on ne pense pas toujours, surtout quand il s'agit des hommes. À l'occasion de discussions sur l'organisation des horaires de travail, on peut évoquer des aménagements spécifiques liés à la maternité. Pourquoi ne pas les étendre à la paternité ?

Les syndicats peuvent y jouer un rôle, en faisant remonter les attentes depuis la base vers les organisations patronales. •

« Il ne s'agit pas d'en faire trop, ce qui serait contreproductif, mais de rétablir l'équilibre. »

La check-list de genre

Quelques conseils pour intégrer le gender mainstreaming dans la communication

TRUCS ET ASTUCES POUR LES COMMUNICATEURS

Le message

- ✓ Communiquez toujours avec respect. Vous pouvez évidemment utiliser l'humour... tant qu'il n'est pas blessant ou qu'il ne renforce pas les stéréotypes.
- ✓ Regardez votre message d'un autre point de vue et faites le relire par une personne de l'autre sexe. Les femmes et les hommes ont souvent une approche différente de la communication et prêtent attention à d'autres détails.

Avec l'agence de communication

- ✓ Essayez toujours d'intégrer un aspect de la problématique de genre dans votre projet de communication. Consultez pour cela des études ou des statistiques «genrées», ou menez votre propre enquête. Essayez, lorsque c'est possible, d'intégrer des informations ou des statistiques «genrées» dans votre communication.
- ✓ Mentionnez explicitement les éventuelles problématiques de genre dans votre cahier des charges.
- ✓ Utilisez des critères sexués pour effectuer vos prétests et pour mesurer l'impact de vos campagnes.

Votre campagne a-t-elle été vue par autant de femmes que d'hommes ?

Les images utilisées véhiculent-elles des stéréotypes ? ...

- ✓ Vérifiez que les jurys chargés de choisir des agences, des projets ou des campagnes sont bien composés paritairemment d'hommes et de femmes.

Les événements et conférences

- ✓ Tenez compte d'une représentation équitable entre hommes et femmes.
- ✓ Citez les orateurs sans omettre leur prénom, ainsi que leur fonction complète.

Pensez également à placer parfois des hommes à l'accueil.

- ✓ Lors des débats, pensez à donner autant la parole aux femmes qu'aux hommes.
- ✓ Planifiez votre événement à des horaires conciliables avec une vie de famille.

Les experts et expertes

- ✓ Lors de vos conférences, faites appel à des experts et des expertes. Le site vegastar.be propose une base de données d'expertes dans tous les domaines.
- ✓ Évitez les stéréotypes quand vous choisissez un expert ou une experte.

Choisissez de temps à autre une femme qui occupe une fonction dirigeante et un homme dans un rôle de soutien.

Les images et les illustrations

- ✓ Illustrez la diversité (genre, âge, origine, handicap, ...).
- ✓ Eloignez-vous des rôles stéréotypés tels que le papa maladroit ou la jolie secrétaire.

Ne tombez pas non plus dans l'excès inverse: en représentant un homme en tant qu'homme de ménage parfait, vous pouvez renforcer le stéréotype de la femme au foyer.

- ✓ Évitez les vêtements stéréotypés, sexistes ou qui n'ont aucun rapport avec le message que vous voulez faire passer.

Pas de femme en bikini pour une affiche sur la sécurité routière donc!

- ✓ N'utilisez pas d'images dégradantes, provocantes ou choquantes.
- ✓ Vérifiez la posture des personnes illustrées: évitez les poses supérieures, soumises ou provocantes.

Les couleurs

- ✓ Évitez les clichés: pas de rose pastel pour les filles ou de bleu pour les garçons.

Féminisation des textes

- ✓ Un décret de la Communauté française impose de mentionner les professions, titres, grades et fonctions dans les deux genres, même si le nom d'une profession est peu utilisé, par exemple «plombier/plombière».

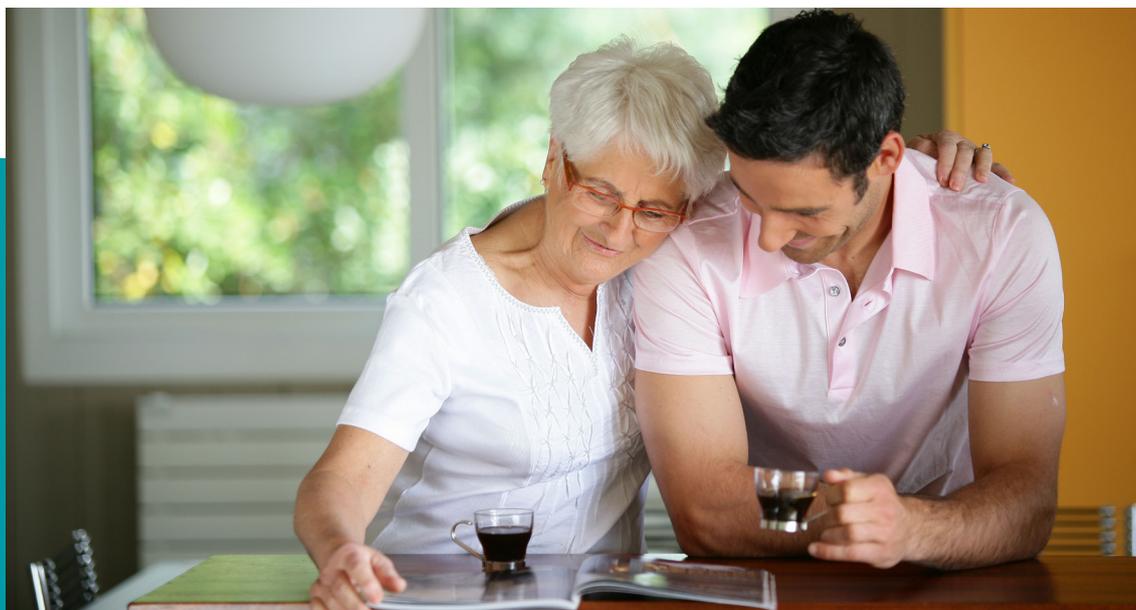
Si cela nuit à la lisibilité du texte, vous pouvez utiliser quelques petites astuces pour contourner le problème:

- ✓ Utilisez des tournures génériques («la direction» à la place de «les directeurs») ou neutres (remplacez par exemple «Vous serez contacté» par «Nous vous contacterons»).
- ✓ Utilisez l'infinitif (par exemple «avoir 18 ans» au lieu de «le candidat doit être âgé de 18 ans»).
- ✓ N'utilisez pas des parenthèses (par exemple «agent(e)»): cette mise en forme suggère que le féminin est secondaire en importance.
- ✓ Évitez les expressions sexistes qui sont entrées dans le langage courant (par exemple: le panier de la ménagère, la fée du logis, ...).

Pour plus de détails à propos du *gender mainstreaming*, vous pouvez consulter la COMM Collection n°25 Intégrer la dimension de genre dans la communication fédérale (parue en octobre 2013) via www.fedweb.belgium.be.



4 Des solutions et mesures disponibles



- > Flexibilisation des horaires
- > Des nouvelles technologies
- > Faciliter le quotidien des salariés
- > Une gestion des ressources humaines conciliante



FACTEURS DE SUCCÈS

UNE CULTURE D'ENTREPRISE « FAMILY FRIENDLY »

Cette expression se traduit par une volonté de l'organisation de gérer ses ressources humaines, en tenant compte de la dimension « famille » de ses travailleurs et travailleuses. En pratique, elle n'est pas le résultat de mesures mathématiques et figées, mais transparaît plutôt dans une atmosphère ouverte aux questions familiales et aux équilibres à trouver avec le milieu professionnel. Au sein d'une société sensible aux impératifs familiaux, un salarié se sentira compris, n'aura plus le sentiment que ses responsabilités en tant que père sont un tabou pour son employeur et osera probablement plus facilement aborder des questions touchant aux aménagements de temps de travail ou aux horaires de réunion par exemple.

Un tel esprit cultivé par les têtes dirigeantes permet également une prise de conscience auprès des autres travailleurs et atténuera donc le sentiment de malaise pouvant éventuellement être ressenti par un travailleur masculin bénéficiant de mesures spécifiques liées à son statut de père par rapport à ses collègues.

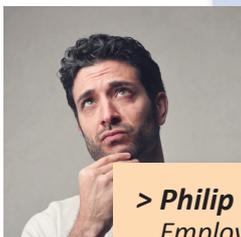
DIALOGUER

Le dialogue est fondamental. Il est très important de créer un échange entre toutes les parties concernées dans une relation win-win qui traduit un équilibre entre les besoins des travailleurs et de l'entreprise, comme entre travailleurs et collègues. Les collaboratrices et collaborateurs devraient avoir davantage de facilités à concilier vie privée et travail s'ils participent aux décisions concernant la durée et la structure du temps de travail. Cette démarche implique également une évaluation des conséquences de l'aménagement du temps de travail d'un collaborateur et un consensus sur les solutions à mettre en place pour assurer la continuité. Enfin, le fait de répartir l'attribution des tâches pendant les périodes d'absence du collaborateur permettra probablement de combler sans encombre son absence.

COMMUNIQUER

Il importe de communiquer de manière claire en interne et en externe sur les mesures et engagements pris en faveur de la parentalité, de favoriser une communication dans laquelle tant les pères que les mères se sentent impliqués.

Plusieurs démarches peuvent faire écho à une communication sensible à la parentalité à l'œuvre dans l'entreprise; par exemple, réunir les engagements de l'organisation dans un chapitre spécifique de la Charte de l'égalité et de la diversité ou encore dans une charte de la parentalité ou encore valoriser les initiatives en faveur de la parentalité dans la communication de recrutement.



> Philip

Employé administratif dans le secteur pharmaceutique

« Chez nous, un accent tout particulier est donné aux relations humaines et à l'écoute. La direction essaye, dans la mesure du possible puisque la taille de l'entreprise ne le permet pas toujours, de répondre aux attentes et souhaits de ses employés. Et cela se retrouve dans les différents supports de communication qui circulent en interne. Le trimestriel, par exemple, rend toujours compte des exploits ou objectifs atteints, les naissances y sont également mentionnées. C'est important pour nous de voir que nos dirigeants sont aussi sensibles aux événements que nous vivons à titre privé. »

Les témoignages relatés dans le cadre de cette publication sont des cas réels, mais les prénoms et les photographies ont été volontairement modifiés par souci de confidentialité.

> CARRIÈRES DU HAINAUT

Philippe De Mol – Directeur des Relations Humaines

« Notre société est en grande majorité constituée d'hommes, compte tenu de notre secteur d'activités. Cela nous amène donc régulièrement à être face à une situation où un père demande à prendre un congé parental; ce congé est accepté en respectant le plus sou-

vent possible les desiderata particuliers du demandeur. Ils prennent en grande majorité l'entièreté de leur congé et cela est très bien accepté par la hiérarchie. Nous attachons une importance toute particulière à l'humain au sein du groupe. Nous sommes pour la plupart parents et connaissons donc les difficultés rencontrées au quotidien à l'arrivée d'un enfant dans une fa-



mille. Le respect des personnes et de l'équilibre entre vies professionnelle et privée est affirmé dans notre charte des valeurs et comportements.»

Voici un éventail de mesures qui peuvent être adoptées en matière de soutien à la parentalité. Le plus important est de prendre des mesures adaptées aux besoins des employés en adéquation avec ceux de l'entreprise et de l'employeur.

1. FLEXIBILISATION DES HORAIRES

L'adaptation des horaires de travail est la mesure la plus simple et souvent la moins coûteuse pour arriver à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Cet aménagement peut prendre la forme d'horaires décalés dans la journée, la semaine ou le mois, ou encore d'horaires flexibles que le travailleur adapte en fonction de ses besoins.

Copier-coller des mesures adoptées par une autre organisation n'est pas conseillé. Chaque structure possède ses propres spécificités, lesquelles méritent d'être prises en compte.

> Ruben

Représentant commercial dans le secteur alimentaire

« Mon métier de commercial me contraint parfois à faire de longues journées sur les routes. En contrepartie, mon supérieur me permet de récupérer mes heures supplémentaires le mercredi après-midi. Cette flexibilité me permet d'aller rechercher mes garçons et de partager des moments de choix avec eux durant tout l'après-midi; moments qu'il me serait impossible de vivre si mon rôle de père n'était pas compris au sein de l'entreprise. »



L'impact des exemples, très positif

Dimitri Mortelmans,

Professeur en sociologie, Vice-doyen de la Faculté de Sciences politiques et sociales de l'Université d'Anvers et responsable du Centrum voor Longitudinaal en Levensloop Onderzoek (CELLO)

> Qu'est-ce qui rend ce guide important aujourd'hui ?

On a de plus en plus recours aux aménagements de temps de travail, mais cela profite surtout à ceux qui sont bien informés. Il est important de toucher un public plus large et d'être présent dans les entreprises avec une présentation actualisée de toutes les mesures à disposition qui permettent aux pères de vraiment assurer leur rôle de parents. Les réductions de temps de travail ne doivent pas être utilisées pour démarrer des activités d'indépendant ou pour partir en voyage, mais pour réellement les inciter à assumer leur rôle de père.

> La première réaction de nombreuses entreprises est souvent « nous avons des choses bien plus importantes que la parentalité » ?

Il est compliqué de gérer une entreprise dans un contexte de crise. Mais il est tout aussi vrai que les travailleurs bien dans leur tête et dans leur peau résisteront

mieux à la pression et que les travailleurs qui combinent au mieux leur travail et leur vie de famille seront plus productifs.

> Déconstruire les stéréotypes de genre est-ce là un enjeu important ?

Les hommes qui optent pour des aménagements de temps de travail sont souvent freinés dans leur carrière ou dans leurs revenus. Nous avons fait une étude qui montrait qu'il est perçu qu'un homme qui réduit son temps de travail est moins impliqué dans son entreprise. Il est dommage que beaucoup doivent encore se battre et se justifier pour, au final, assurer le soin et l'éducation de leurs enfants, sans compter l'aide réduite des grands-parents, qui contrairement au passé, doivent encore rester très actifs professionnellement. Les choix qu'ils doivent faire n'ont absolument aucun lien avec leur engagement vis-à-vis de l'entreprise mais répondent plutôt de la situation à domicile. Bref, il est clair qu'un homme qui souhaite bénéficier de réductions du temps de travail n'est pas moins impliqué dans son entreprise. Mais ce poncif est encore fort présent.

> Comment faire évoluer ces stéréotypes ?

Notamment, par la communication. L'impact des exemples peut être très positif,

qu'ils viennent du cercle d'amis comme de l'entreprise. Quand des collègues font un pas dans cette direction et montrent qu'ils restent toujours impliqués professionnellement, cela peut initier une réaction en chaîne qui amorce un changement dans la culture d'entreprise. Les exemples concrets qui montrent qu'au sein d'une entreprise d'un même secteur on peut mener une gestion positive tout en assurant aux travailleurs un meilleur équilibre travail/vie privée ont un impact évident.

> Comment voyez-vous l'avenir ?

Les relations entre les partenaires ont évolué rapidement et lentement sur une même période suivant que l'on s'attache aux idées ou aux comportements. Sur le plan des idées, on constate en une dizaine d'années de fortes avancées. L'idée qu'un homme participe pleinement à l'éducation des enfants et qu'il consacre de son temps de travail pour se consacrer à sa famille a été intégrée par de nombreuses jeunes familles. L'étape suivante, c'est de l'intégrer dans les comportements. Mais cela prend un peu plus de temps. Parfois, on a besoin d'un soutien supplémentaire, comme ce guide par exemple, pour faire évoluer ces comportements dans la bonne direction.



> **Mehdi**

Ouvrier dans le secteur de la sidérurgie

« On travaille en pauses dans notre usine : 6-2, 2-10, 10-6. Question flexibilité des horaires, y'a pas plus rigide... Par contre, notre chef de banc est très conciliant. Ma femme est aide-soignante et travaille aussi en horaires décalés. Je suis parfois obligé d'échanger des pauses avec mes collègues pour aller conduire mes enfants à l'école ou pour qu'il y ait quelqu'un à la maison la nuit avec eux. Je n'ai pas le choix. Mon supérieur le comprend très bien ; les horaires sont affichés sur des valves publiques un mois à l'avance justement pour nous permettre de permuter des pauses. »

> **Youri**

Salarié dans un bureau de traduction

« Il y a quelques années, j'ai fait le choix de prendre le statut d'indépendant pour travailler en totale autonomie, gérer mon temps à ma façon et en dégager de cette manière pour le consacrer à mes enfants. Il y a eu, j'ai intégré un bureau de traduction qui laisse pleine liberté à ses travailleurs, tant pour la gestion des dossiers, que des heures de travail ou des horaires de réunion. Ce changement professionnel arrive en même temps que mon troisième enfant. Cette flexibilité me permet d'en profiter pleinement. »

> **Bert**

Sales Business Partner dans le secteur bancaire

« La boîte pour laquelle je travaille permet à ses salariés de bénéficier d'un régime de travail à horaires flottants. Je suis séparé depuis peu et nous nous sommes mis d'accord avec mon ex-épouse pour une garde égalitaire. Qui dit garde alternée, dit réorganisation des maisons, des horaires et aussi des dépenses... Une séparation implique forcément un surcoût financier ; pour cette raison, je ne pouvais pas me permettre de réduire mon temps de travail. L'horaire comprimé me permet, une semaine sur deux, de commencer ma journée plus tôt pour être à la sortie des classes. Je profite de la semaine où ma fille est chez sa maman pour récupérer mes heures prestées manquantes. C'est un excellent moyen pour assumer son rôle de père tout en ne diminuant pas son salaire. »



À certaines périodes, comme lors de la rentrée des classes ou des vacances scolaires, les attentes des pères peuvent être plus importantes. Pour y répondre, on peut imaginer un système de compensation où les jours ou demi-jours accordés pendant les vacances peuvent être récupérés à d'autres périodes de l'année.

L'aménagement des horaires sera facilité si la culture d'entreprise est centrée sur le résultat avec, en corollaire, la confiance et l'autonomie accordées aux salariés lorsque l'organisation physique du travail le permet.

Dans certains secteurs où le travail est organisé en équipe postée, la flexibilité individuelle est plus difficile à organiser, mais des solutions peuvent souvent être dégagées.

La loi du 18 juin 2006 tend à privilégier l'hébergement égalitaire de l'enfant auprès de ses deux parents séparés. De nombreux pères ont souhaité réorganiser leurs horaires quotidiens pour s'occuper de leurs enfants en fonction de l'arrangement convenu avec l'ex-conjoint. Certains peuvent compter sur une aide extérieure, mais d'autres apprécieraient un horaire asymétrique qui tienne compte de leur rythme familial.

> BELFIUS

Marc Vanswevelt – Directeur Human Resource Management

Chez Belfius Banque, l'équilibre vie professionnelle - vie privée s'appuie sur un système volontariste et flexible qui permet au travailleur de faire son choix entre huit régimes de travail.

On compte trois régimes à temps plein ramenés à 5 jours, 4,5 jours ou 4 jours. La durée de travail varie entre 7 h 20 et 8 h 45 par jour avec des horaires flottants compris entre 7 h 30 et 18 h. La durée journalière peut fluctuer en fonction des besoins et des circonstances, en lien avec le collaborateur ou avec l'activité, avec report ou crédit des heures prestées manquantes ou supplémentaires. C'est une pratique qui séduit 90% des collaborateurs et 51 % des collaboratrices. Le temps partiel, quant à lui, permet le choix entre 5 régimes (90 %, 80 %, 60 %, 50 % et mercredi après-midi) qui se déclinent en 13 formules différentes en fonction des jours et rythmes choisis. Cela concerne 2,5 % des collaborateurs et 30 % des collaboratrices.

En 10 ans, on a constaté une évolution très nette des pratiques de réduction de temps de travail. » Nous avons désormais des cadres qui travaillent à temps partiel et parmi ceux et celles qui ont décidé de ne pas travailler le mercredi après-midi, on compte aujourd'hui 20 % d'hommes. », note Marc Vanswevelt, directeur Human Resource Management.

Le télétravail, quant à lui, séduit 25 % du personnel. En 2012, il était pratiqué de manière occasionnelle par 18% du personnel et par 8,75 % de manière structurelle (au moins deux jours par semaine), des chiffres qui semblent stables depuis plusieurs années. « Nous appliquons des systèmes de flexibilité fort volontaristes et nous constatons qu'ils contribuent à la motivation des collaborateurs, non seulement via leur adhésion aux systèmes, mais également via leur feedback lors des enquêtes. »

1.1. Gestion des horaires de réunion

L'aménagement des horaires passe par une gestion optimale des réunions. Pour aider le personnel masculin comme féminin, à mieux concilier vie professionnelle et parentalité, la programmation des réunions est importante. Dans certaines entreprises, on a pris l'habitude de les tenir en fin de journée pour faire un premier débriefing du travail de la journée, ou pour attendre le retour de certains collaborateurs.



En organisant des réunions en fin de journée, vos collaborateurs auront plus les yeux rivés sur leur montre que sur leur dossier!

Cette pratique est souvent difficilement compatible avec les horaires des crèches ou de l'accueil extrascolaire. Et tant qu'on est à évaluer la fréquence des réunions, on peut examiner si la présence de chacun y est requise, ou si elle peut être envisagée à distance.

Le quotidien d'une organisation comprend des événements ponctuels, tels que séminaires, incentives ou formations auxquels la présence d'un collaborateur est souhaitée, voire requise. Un dialogue ouvert et constructif permettra de dégager des solutions qui tiennent compte des besoins et des réalités des uns et des autres.

> Frédéric

Gestionnaire de projets au sein d'une PME

« Nous sommes 17 employés dans l'entreprise, 5 hommes et 12 femmes. Donc une majorité de femmes. Les projets que nous coordonnons nous poussent à organiser régulièrement des réunions avec des sous-traitants externes. Bizarrement, les réunions fixées en fin de journée étaient souvent programmées pour les hommes, sous le prétexte que les femmes ne pouvaient y assister, étant donné qu'elles avaient leur deuxième journée qui commençait une fois arrivées à la maison. Nous sommes pourtant tous papas de jeunes enfants ! Nous avons changé de directeur il y a un an. Paul a 4 enfants de 15 ans, 11 ans, 3 ans et 6 mois. Il partage nos réalités et nos contraintes et la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est un de ses grands combats en management. À présent, plus aucune réunion n'est organisée après 16h. Les réunions ne sont pas pour autant moins efficaces. »



1.2. Favoriser l'autonomie

L'autonomie sur le lieu de travail facilite grandement la flexibilité positive du travailleur. L'autonomie va de pair avec la responsabilisation du salarié en termes d'objectifs et de résultats. Ce qui laisse au travailleur la possibilité d'intégrer ses propres intérêts, notamment liés à la vie parentale, tout en veillant à ajuster son temps de travail en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise. L'autonomie est valorisante et motivante pour le salarié qui renforce sa confiance dans ses capacités.

Autonomie ne veut pas dire laxisme. Le travailleur se sentira au contraire valorisé et motivé!

VRAI



Autonomie ne veut pas dire individualisme à tous crins. Pour être tenable, chaque arrangement individuel doit être légitimé, en ce compris par la ligne hiérarchique. C'est une question de donnant-donnant et de confiance. Le travailleur qui se sent considéré en tant qu'individu et non en tant que simple force de travail et qui constate que l'organisation respecte sa vie privée, sera en retour mieux disposé à accepter un déséquilibre momentané de la balance vie familiale-vie professionnelle.

2. DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

2.1. Le télétravail

Lorsqu'on souhaite passer plus de temps à la maison en épargnant du temps de déplacement, la solution du télétravail s'impose naturellement, du moins pour les catégories professionnelles qui peuvent « emporter du travail » à la maison. Le télétravail peut répondre à des motivations et des profils très différents. Assuré dans de bonnes conditions, ce rééquilibrage entre la vie professionnelle et la vie privée profite à la qualité du travail. Une étude approfondie menée en 2010 par la Belgian Teleworking Association, l'Université d'Anvers et la School Management de Louvain démontre que les salariés en situation de télétravail sont souvent plus concentrés, plus créatifs et plus productifs¹. Le télétravail, qui demande de l'autonomie et de la discipline, exige de la part du travailleur une dose d'adaptation. Certaines entreprises en tiennent compte en proposant à leurs col-

1. Taskin L., & Walrave, M. (2010). Teleworking: Survey Results 2010. Presentatie op Nationale Thuiswerk Dag 2010, 28 oktober, 2010.

> Olivier

Fonctionnaire dans un SPF

« J'ai la chance d'être dans une structure qui permet à ses collaborateurs de travailler de leur domicile un jour par semaine. J'ai trois petites filles, et les aléas de la vie ont fait que je suis séparé. Ne plus voir mes filles qu'un week-end sur deux a été très difficile moralement au moment de la séparation, d'autant que j'allais les chercher le vendredi soir et devais les ramener à leur maman le dimanche soir pour pouvoir prendre le train le lendemain à l'aube. Jusqu'à ce moment, mon jour de télétravail était fixé au mardi. En concertation avec ma responsable de service, j'ai pu le déplacer au lundi pour pouvoir emmener mes filles à l'école après leur week-end chez moi. Cela peut sembler anecdotique, mais partager un déjeuner supplémentaire avec ses enfants est vraiment jubilatoire ! »



laborateurs intéressés par le télétravail une formation de *self management*.

Réglémenté dans le secteur privé depuis 2006, par une convention collective de travail, le télétravail doit être volontaire et réversible. Il doit être encadré par un accord écrit à faire figurer dans le contrat de travail en mentionnant la fréquence du télétravail. C'est à l'employeur de fournir les équipements et le support technique



LE TÉLÉTRAVAIL N'EST PAS:

- Du temps partiel
- Du temps de repos ou de loisir
- Du gardiennage d'enfants
- Réservé aux femmes

Sources: Observatoire de la parentalité en entreprise, « Le télétravail pour mon entreprise? Aide à la réflexion et à l'action », France, 2012; www.myreup.info.

Quelques chiffres

Le télétravail représente:

18% de télétravailleurs en moyenne en Europe	25-30% dans les pays scandinaves	28% en Belgique
---	---	---------------------------

Près d'un Belge sur trois* travaille de la maison (30%)

18% parfois	8% régulièrement	4% toujours
-----------------------	----------------------------	-----------------------

* des personnes qui ont la possibilité de travailler à la maison

Source: ILIV, Observatoire de la vie à la maison.

> MOBISTAR

Anne Cambier – Chief People Officer

Chez Mobistar, le télétravail fait désormais partie intégrante de la culture d'entreprise. Il concerne aujourd'hui près de 70 % des employés travaillant au siège central. « Nous travaillons sur objectifs et il n'est donc pas toujours nécessaire d'être rigoureux sur les horaires », précise Anne Cambier, Chief People Officer. Travail à distance, horaires flottants ou décalés, chacun a la possibilité d'adapter son arrivée et son départ en fonction des contraintes journalières. Cette flexibilité est très appréciée par nos collaborateurs et leur permet de mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle. Elle présente aussi l'avantage d'augmenter la productivité, le temps passé dans les trajets est du temps précieux. Seul le service clientèle qui doit gérer un grand nombre de clients est encore tenu actuellement à une présence continue aux horaires de bureau, mais un projet est à l'étude pour leur

permettre également de travailler de temps en temps depuis leur domicile. Certaines zones pilotes présentent des résultats encourageants, et telle est la volonté de Mobistar.

Le travail à distance reste un choix personnel. Rien n'est imposé. « Une personne n'est pas l'autre, certains préfèrent travailler au bureau, d'autres apprécient plus de flexibilité. Certains métiers demandent plus d'interactions en face à face, alors que d'autres sont complètement autonomes. On constate notamment lors du recrutement que les facilités que nous offrons au travail à distance sont très attractives pour les jeunes talents, mais aussi pour toutes les personnes souhaitant équilibrer leur vie privée et professionnelle.

En 2011, Mobistar et le groupe France Télécom-Orange ont reçu le label "Gender Equality – European Standard" (Standard européen pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes¹) qui a pour objectif de

créer, dans toute l'Europe, une culture commune visant à favoriser l'égalité hommes/femmes dans le monde du travail. En 2013, Mobistar a renouvelé ce label, améliorant nettement son score, mettant ainsi en évidence la volonté de l'entreprise de miser sur le bien-être en entreprise. La flexibilité dans les horaires est un élément important permettant d'équilibrer vie privée et vie professionnelle, particulièrement important pour les femmes, mais pas seulement... Et heureusement !

« Sur le terrain de la parentalité, nous essayons de sensibiliser le personnel masculin à prendre les congés mis à leur disposition, mais jusqu'à présent ce sont surtout les femmes qui y ont recours. On sent cependant un frémissement avec la jeune génération. Les papas trentenaires ont moins de scrupules à demander une interruption de carrière pour s'occuper de leurs enfants. C'est un phénomène irréversible et heureux. »

¹ Source: Bureau Veritas, « Gender Equality-European Standard International, Promouvoir l'égalité Femmes / Hommes », Paris, Mars 2011.

> BPOST

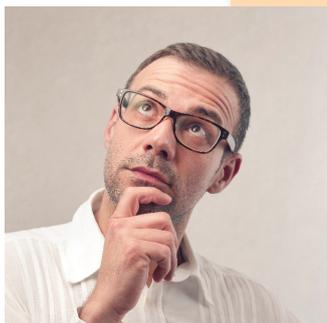
Mark Michiels – Membre du comité de direction
Chargé des Ressources humaines et de l'organisation

Dans le cadre de sa politique visant à promouvoir le bien-être de ses collaborateurs, bpost a mené une réflexion sur l'aménagement des horaires de travail et sur la mobilité de son personnel. Les premières conséquences du projet qui en résulte, «Working Tomorrow», ont été la suppression du système de badging et l'organisation de l'espace de travail de son siège central en open space. « Cela nous a conduits à reconsidérer le travail en termes d'objectifs et de performances », explique Mark Michiels, membre du comité de direction chargé des Ressources humaines et de l'organisation. Dans un deuxième temps, les programmes « Home Working » et « Satellite Working » ont offert au personnel la possibilité de travailler cinq jours par mois depuis leur domicile ou depuis un bureau satellite ouvert dans différentes implantations de l'entreprise. « Dès le départ, nous avons voulu être très pragmatiques en encadrant la pratique. On préfère avoir des règles strictes plutôt que de devoir faire marche arrière. » Des modules « Online learning » ont ainsi été mis en place pour répondre à des questions très concrètes. Aujourd'hui, 60% des départements susceptibles de s'inscrire dans ces programmes l'appliquent de façon quasi systématique. Adopté pour des raisons aussi budgétaires, le système a été bien accueilli par les travailleurs concernés qui y voient l'occasion de travailler ponctuellement dans un contexte moins stressant et de consacrer le temps gagné sur les déplacements à des activités plus familiales. « C'est un processus qui doit rester actif. Nous ne voulons pas que cela devienne un système "normal". Sans un investissement et une évaluation permanents, il y a toujours un risque d'effets contre-productifs », conclut Mark Michiels.

« Il importe que le télétravail ne soit pas pratiqué de manière exclusive. Les moments de rencontre, d'échange et de convivialité restent fondamentaux. »

> Piet

Technico-commercial dans le secteur des réseaux de communication



« Mon organisation est assez particulière, mais très représentative des consultants dans mon secteur d'activités. Notre siège est situé à Bruxelles, mais je n'ai plus de bureau physique ; tout est sur mon ordinateur. Je suis ce qu'on appelle un « mobile worker ». En charge de la consultance pour la Russie et le sud de l'Afrique, je suis souvent amené à voyager. Les voyages d'affaires représentent 40 à 50% de mon planning. Le reste du temps, je travaille à domicile. Je me déplace pour rencontrer les nouveaux clients pour la première fois, ensuite, tous nos échanges se déroulent via visioconférence, téléconférence, téléphone ou mailing. Un meeting face to face est organisé tous les trois mois approximativement. J'ai 4 enfants âgés de 15 à 21 ans. Je travaille dans la société depuis 17 ans et cela fait 10 ans que mon rythme de travail est organisé de cette façon. Je me rends compte que, malgré mes voyages à répétition, je vois mes enfants bien plus souvent que mes amis qui travaillent tous les jours à Bruxelles. »

nécessaires et de s'assurer que l'espace de travail à domicile respecte les normes de sécurité et d'hygiène en vigueur.

2.2. La téléconférence et la visioconférence

Les technologies de la communication permettent d'organiser des réunions sans que tous les participants y soient physiquement présents. Généralement adoptée lorsqu'elle réunit des intervenants dispersés dans des localisations internationales, la visioconférence peut également limiter les déplacements nationaux et intégrer des collaborateurs qui travaillent depuis chez eux ou depuis un télécentre.

2.3. Les NTIC et la vie privée

Le développement des nouvelles technologies offre de nombreux avantages aux salariés en leur permettant d'assurer une partie de leur travail à domicile. Ils peuvent s'interrompre pour aller chercher un enfant à l'école ou l'aider à faire ses devoirs. Attention à la confusion des tâches, il est sans doute difficile et peu recommandé de rédiger la synthèse d'un dossier avec un bambin sur les genoux. Certaines entreprises l'ont compris en ajoutant au contrat de travail une annexe demandant expressément que les enfants soient gardés à l'extérieur pendant les heures de travail.

Le travail à domicile ne doit pas être une forme de relégation pour le travailleur. Les différentes technologies de communication, utilisées à bon escient, permettent de prévenir tout risque d'isolement. Il importe que le télétravail ne soit pas pratiqué de manière exclusive. Les moments de rencontre, d'échange et de convivialité restent fondamentaux pour le bien-être des travailleurs et la cohésion au sein des équipes. L'intrusion des TIC dans la vie privée a cepen-



nant aussi ses effets pervers en brouillant les repères entre vie professionnelle et vie privée. Un salarié techniquement joignable à tout moment peut paradoxalement se sentir en perte d'autonomie par rapport à son employeur. Certaines entreprises en sont bien conscientes et ont établi des règles claires qui stipulent notamment des plages fixes de disponibilité et les heures limites au-delà desquelles le salarié ne doit plus être contacté. Il est à noter que le télétravail ne doit pas nécessairement être presté à domicile. Il peut aussi l'être dans un télécentre à mi-chemin entre le domicile et les locaux de l'employeur.

2.4. Le Job sharing

Dernière disposition encore peu pratiquée chez nous, le job sharing ou partage de poste. Elle consiste à permettre à deux personnes à temps partiel d'occuper un poste à plein temps et d'en partager les responsabilités. L'employeur peut ainsi bénéficier de deux cerveaux, deux personnalités et deux intuitions au service d'un même poste. En diminuant sa charge de travail, le salarié peut aussi y trouver un gain de motivation et de productivité. Pour ne pas pénaliser l'organisation du travail, le dispositif est adopté sur base volontaire et moyennant un plan de répartition des tâches validé par le supérieur. La

formule favorise une meilleure gestion du temps en fonction des contraintes extérieures, le planning étant revu régulièrement. Chaque employé est responsable de son travail individuel, mais c'est le résultat collectif qui est évalué. Sur le plan financier, il peut être également intéressant comme le salaire net est proportionnellement plus important que celui obtenu pour un temps plein.

3. FACILITER LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

Le manque de solutions pratiques dans les tâches domestiques ou éducatives peut accroître la pression au travail. En mettant différents services et aides à la disposition des salariés sur le lieu de travail, l'entreprise peut contribuer à relâcher cette pression et accroître l'efficacité de ses col-

laborateurs. Aides et soins à domicile, taxis ou services de voiturage, commerces de dépannage, restaurant, espace de détente, service de repassage ou de pressing assuré par une société de titres-services ou accueil extrascolaire (par exemple l'organisation de stages pendant les vacances scolaires pour les enfants des salariés sur leur lieu de travail), la gamme de services qui peuvent éventuellement être proposés est très large et non exhaustive.

En quittant le lieu de travail déchargés de certaines tâches ou en limitant les déplacements après les heures de travail, les travailleurs disposeront ainsi de plus de temps à consacrer aux activités agréables avec leurs enfants. Ces aides et services peuvent aussi se révéler un élément décisif dans la course aux talents pour séduire et garder le candidat le mieux adapté.

4. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES CONCILIANTE

4.1. Revoir les critères d'évaluation

Le soutien à la parentalité auprès des travailleurs masculins implique non seulement une



« L'octroi d'avantages peut se révéler être un élément décisif dans la course aux talents pour séduire ou garder le candidat le mieux adapté. »



> Stéphane

Employé dans le secteur de la téléphonie mobile

« Quelle galère pour trouver une crèche pour notre enfant qui devait naître neuf mois plus tard ! C'est en parcourant l'intranet de la société que j'ai appris que nous avons droit à une place en crèche pré-réservée par notre employeur... L'information était sous mes yeux et le service offert sur un plateau ! Quelques allers-retours au service GRH, et non seulement notre petite Elisa avait une place en crèche, mais en plus à deux pas de mon boulot. Merci patron ! »





> Carmelo

Business Analyst dans le secteur des télécommunications

« Il n'y a pas de mesures officielles liées à la parentalité chez nous, mais une souplesse à géométrie variable transparait au sein des équipes, particulièrement en ce qui concerne le travail à domicile et la flexibilité des horaires. Je sais d'ailleurs que des réflexions sont en route pour une harmonisation à 1 jour de télétravail par semaine pour tous les services nationaux. Personnellement, je travaille 1 jour par semaine à domicile, et quitte la maison 2 jours par semaine à 11h pour éviter les bouchons et le stress qu'ils suscitent. L'évaluation professionnelle est plus axée sur le qualitatif que le quantitatif. Mes supérieurs pensent en termes d'efficacité et de résultat et ne sont pas braqués sur le présentisme et les heures supplémentaires. Ces différentes mesures implicites participent d'une atmosphère agréable au travail. C'est bénéfique d'un point de vue psychologique, mais aussi social puisque cette autonomie dans la gestion de mes horaires me permet notamment d'amener mes enfants à l'école 3 fois par semaine... »

adaptation des horaires et de l'organisation du travail, mais aussi une autre grille d'évaluation du travail et de la gestion de carrière.

Le taux de présence au poste de travail ne peut plus apparaître comme la seule mesure de la productivité et de l'engagement dans un projet. Pas plus que l'accumulation d'heures supplémentaires ne garantirait un travail de qualité. D'autres critères peuvent prendre le pas comme le respect des objectifs, l'autonomie, la motivation ou la créativité. C'est en quelque sorte un glissement du quantitatif vers le qualitatif, qui est déjà présent dans le monde de l'entreprise, mais sans être généralisé. L'évaluation de la capacité à la coopération transversale et au travail d'équipe est particulièrement bienvenue dans la mesure où les travailleurs à temps partiel ou à horaire décalé pourraient sembler moins impliqués dans le projet d'entreprise.

Il est important aussi de garantir aux salariés qu'ils ne seront pas freinés dans la poursuite de

leur carrière. Le salarié qui opte pour une réduction du temps de travail doit bénéficier d'une adaptation de ses objectifs de travail et non, comme c'est encore souvent le cas, être amené à effectuer la même quantité de travail que s'il avait conservé un temps plein.

4.2. Développer les compétences

Coaching et soutien personnalisé

La prise en compte d'un meilleur équilibre entre vie de famille et travail n'est pas un fait acquis pour tout travailleur ou cadre. Il est d'autant plus important de valoriser les premiers pères qui, dans l'entreprise, choisissent d'adapter ou de diminuer leur temps de travail. Les pères peuvent témoigner de leur expérience ou jouer le rôle d'un mentor pour ceux qui hésitent. Des séances de coaching personnalisé peuvent être mises en place en interne en s'appuyant sur l'expérience acquise par certains collaborateurs.



> MICROSOFT

Koen Trappeniers – Human Resource Manager

Chez Microsoft, le cadre de travail, modulé en open space, a été développé pour répondre aux souhaits des employés et à une philosophie de travail plus flexible. On y privilégie les salles de réunion et les espaces de partage. Si on y ajoute les outils technologiques permettant une connectivité permanente entre les collaborateurs et une flexibilité maximale des horaires de travail, on obtient ce que la société informatique appelle le new world of work. Tant que leur fonction ne nécessite pas absolument une présence sur place – pour le département logistique, par exemple – tous les collaborateurs sont libres de choisir où et quand ils souhaitent travailler pour autant qu'ils respectent les objectifs fixés. « On a choisi de laisser à nos collaborateurs la liberté de s'organiser comme ils le souhaitent. », explique Koen Trappeniers, Human Resource Manager. « Cela demande une bonne dose de confiance mutuelle. Le respect des attentes de l'autre est crucial. On constate que certains peuvent se montrer très autonomes, alors que d'autres auront besoin

d'un accompagnement plus régulier. »

Les entretiens ou les échanges réguliers permettent de faire la balance entre les objectifs à court terme et les plans de carrière à long terme. Plusieurs options sont proposées. « Mais si, par exemple, quelqu'un désire accumuler des expériences pendant une période et ralentir la cadence pour un événement de famille, ça ne pose aucun problème. » L'objectif est de permettre à chaque collaborateur de réguler l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle en fonction de ses besoins. Chacun fixera ses limites en décidant par exemple si on peut le joindre sur son email ou son numéro de téléphone privé. « On n'a pas constaté d'excès en ce qui concerne la gestion libre de son horaire et la prestation du travail convenu. Quant à la question de l'allongement excessif du temps de travail ou du "surtravail", il y a une attention au bien-être qui fait que si quelqu'un travaille trop, on va le lui dire. » Cette culture d'entreprise qui favorise l'autonomie et la flexibilité est mise en avant dès le recrutement de nouveaux talents. « C'est même un paramètre attractif. », reconnaît Koen Trappeniers.

Groupes de parole

Des groupes de parole peuvent aider des salariés à échanger leurs expériences de conciliation vie professionnelle et vie privée, leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et leurs ressentis sur la parentalité. C'est le moment de se dire qu'on n'est pas seul à être embarqué dans l'aventure et entendre les solutions adoptées par d'autres travailleurs pour faire face à ses responsabilités familiales.

Formation au soutien à la parentalité dans le cadre du travail

Le *middle management* sera en première ligne pour recevoir les demandes d'adaptations d'horaires ou d'aménage-

ment de carrière pour cause de parentalité. Cela implique une capacité d'écoute des attentes du personnel. Le soutien à la parentalité ne s'improvise pas; il s'intègre dans une vision plus générale d'égalité des femmes et des hommes et de soutien vers une meilleure conciliation entre vie au travail et vie privée.

La sensibilisation du management aux thématiques de la parentalité masculine est aujourd'hui un challenge important comme a pu l'être celui du plafond de verre pour les femmes. Un manager

qui développe des compétences d'écoute et d'empathie et qui prend en compte les attentes et les choix de vie de ses collaborateurs sera sans doute un manager plus efficace.

Des courtes séances de formation peuvent aider

« Le soutien à la parentalité s'intègre dans une vision plus générale d'égalité des femmes et des hommes et de soutien vers une meilleure conciliation entre vie au travail et vie privée. »

à développer la sensibilisation aux stéréotypes sexués présents dans la vie de l'entreprise à travers une analyse de la communication ou via des jeux de rôles.

4.3. Aménagements de carrière

Différents dispositifs légaux permettent aux salariés et travailleurs de modifier l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les premiers se traduisent par des réductions de temps de travail, les autres par des congés à prendre en une fois ou de manière segmentée. L'aménagement de carrière n'est pas un choix sans conséquences! Les réductions de temps de travail peuvent avoir un impact sur les carrières, et parfois sur le calcul de la pension. Il est donc d'autant plus important d'inscrire les aménagements du temps de travail ou les congés de circonstance dans un développement de carrière sur le long terme. Afin de minimiser l'impact de l'absence, il importe d'intégrer le congé dans le parcours de carrière global en accompagnant, aussi bien le départ que le retour, par du dialogue, des entretiens et, pourquoi pas, par des formations de remise à niveau. Parfois, les travailleurs ont besoin de pouvoir lever le pied un moment pour mieux évoluer par la suite.



Crédit-temps et interruptions de carrière

Les travailleurs qui souhaitent aménager, interrompre leur carrière ou réduire leurs prestations peuvent demander une interruption de carrière s'ils travaillent dans le secteur public ou adopter un crédit-temps s'ils exercent dans le privé. Les interruptions peuvent, en fonction des cas, être compensées par des allocations versées par l'ONEM.

Le temps partiel

Il se définit comme un travail effectué de manière régulière et volontaire pendant une durée plus courte que la durée normale pour des travailleurs de la même entreprise occupés à temps plein à un poste comparable. Selon les données Eurostat de 2012, le travail à temps partiel représente 42,4 % de l'emploi total chez les femmes et 8,9 % chez les hommes. Pour les femmes, la pre-



« Les travailleurs ont parfois besoin de lever le pied un moment pour mieux évoluer par la suite. »



mière motivation avancée est l'éducation ou le soin des enfants alors que, chez les hommes, c'est généralement un choix de substitution faute d'avoir trouvé un emploi à temps plein. Très peu d'hommes semblent choisir le temps partiel pour des raisons familiales. Quand ils le font, ceux-ci doivent dépasser les freins mentaux qui associent temps partiel et travail féminin. Et quand ils en font la demande, elle n'est pas toujours accordée. Et quand elle est positive, c'est parfois moyennant un changement de fonction ou de poste.

Pour inverser cette tendance, une des démarches à mener par les entreprises pourrait

être d'accorder une place à ces questions lors de réunions adressées tant aux hommes qu'aux femmes. Encore une fois, une culture d'entreprise *family friendly* s'avère très positive pour ébranler ces idées reçues. «Un temps partiel à un moment de la carrière n'est pas forcément source de retard dans l'évolution professionnelle et dans la carrière». Ce type d'affirmation, parvenue aux oreilles de l'employé masculin, lui apporte soutien et sérénité au sein de sa fonction. Il ne s'agit pas de faire la promotion du temps partiel, mais bien de répondre à un besoin lorsqu'il se fait sentir. Et, ce, de manière favorable.

4.4. Congés thématiques

Les congés présentés ici sont repris dans la catégorie des congés thématiques. Sont considérés comme congés thématiques les absences permettant de faire face de manière ponctuelle à des situations de vie précises telles que la naissance ou l'adoption d'un enfant, l'assistance à une personne en soins palliatifs, ou l'assistance et les soins à un membre de la famille qui souffre d'une maladie. Leur application et leur durée peuvent changer en fonction de différentes variables (type de congé, régime de travail, secteur public ou privé, etc.). Une information exhaustive et actualisée en permanence est disponible sur le portail du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale ou sur le site web de l'Office National de l'Emploi.

Congé parental

Le congé parental permet à tous les travailleurs de suspendre leur carrière suite à la naissance ou à l'adoption d'un enfant. Il permet également aux travailleurs à temps plein de réduire leurs prestations à mi-temps ou d'un 5^e temps.

Congé de paternité

Tout travailleur masculin, prestant à temps plein ou à temps partiel, a droit à dix jours d'absence à l'occasion de la naissance de son enfant.

Congé d'accueil

Le congé d'accueil est accordé au travailleur reconnu comme parent d'accueil. Les

Le crédit-temps et l'interruption de carrière sont deux choses différentes. Faux. En réalité, le crédit-temps s'applique au secteur privé, l'interruption de carrière au secteur public.

> Gérald

Ouvrier qualifié dans l'aéronautique

«J'ai demandé une interruption de carrière de 6 mois, et je ne le regrette pas du tout ! Nous essayions depuis des années d'avoir un enfant. Lassés par l'attente, les déceptions et les rendez-vous chez les spécialistes, nous avons fini par mettre l'idée de côté. C'est alors que Nina est arrivée ! Nous l'avions tellement désirée que retourner au boulot pendant ses premiers mois de vie me minait totalement le moral. J'ai demandé une interruption de carrière de 6 mois. La demande a été acceptée, mais fort peu comprise par les collègues. J'ai organisé mon absence et formé un jeune du service pendant quelques semaines aux manipulations que j'étais le seul à maîtriser. Tout simplement.»





> DELOITTE
Tom Declercq – Managing Partner

Chez Deloitte, société d'audit et de conseil, la moyenne d'âge au sein du personnel tourne autour des 30 ans. Ceux que l'on a appelés la génération Y attachent beaucoup d'importance à l'équilibre vie professionnelle - vie privée. Hyper connectés et hyper mobiles, ils demandent de la flexibilité pour adapter leurs horaires en fonction de leurs besoins. « C'est le bon sens qui fixe les limites et on voit assez rapidement jusqu'où on peut aller. On peut être très flexibles, mais nos services aux clients restent primordiaux. » relève Tom Declercq, Managing Partner. Chez Deloitte, le temps partiel, souvent sollicité pour des raisons de vie familiale, n'est pas une entrave au développement de la carrière. « Quand on est à 4/5^e, on peut tout aussi bien grimper tous les échelons et devenir associé. C'est une réalité, même si beaucoup de gens doivent encore s'en convaincre. »

En 2016, Deloitte installera ses bureaux bruxellois dans un nouveau complexe de bâtiments. Baptisé Gateway, il s'élèvera sur l'ancien terminal de l'aéroport de Zaventem. Un emplacement particulièrement bien desservi en matière de mobilité. « Nous avons choisi cette implantation pour être plus accessibles aux clients et offrir au personnel plus de flexibilité et de mobilité. De ces grands changements découleront de nouvelles manières de travailler, en interne comme en externe. La clé, c'est la confiance. »

jours d'absence sont destinés à permettre au travailleur d'effectuer les démarches administratives, les missions et obligations qui en découlent.

<http://www.onem.be/>

<http://www.emploi.belgique.be/>

Congé d'adoption

Le congé d'adoption concerne tout travailleur qui adopte un enfant dans le cadre d'une procédure officielle.

Congé pour assistance médicale d'un membre du ménage ou de la famille

Lorsqu'un travailleur souhaite accorder des soins à un membre de sa famille ou de son ménage, il peut bénéficier de congés spécifiques.

Congé de circonstances

Egalement baptisé petits chômages, ce congé permet au travailleur de s'absenter de son travail avec maintien de sa rémunération normale, à l'occasion d'événements familiaux ou encore pour l'accomplissement d'obligations civiques, de missions civiles ou en cas de comparution en justice.

> Tim

Directeur financier dans le secteur des assurances

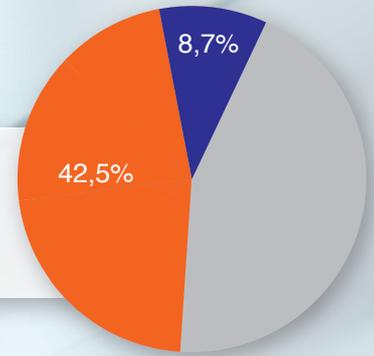
« Les hommes ne font pas des enfants pour le simple plaisir d'en faire... J'ai envie d'être un père d'un point de vue biologique et administratif, mais surtout un père aimant, un père câlin, un père joueur... un père qui est là pour le moment du bain et qui a le temps de lire une histoire sans avoir dix appels en absence sur son Smartphone. J'ai dû à un moment de ma carrière lever le pied pour profiter de mes enfants tant qu'il en était encore temps. J'ai fait le choix du temps partiel. 1 an à 4/5^e temps. Je travaillais tous les jours, mais j'étais aussi tous les jours à la sortie de l'école à 15h20 pour aller rechercher mes enfants. Les gens du boulot ont très bien compris mes motivations. Je me suis même rendu compte que, finalement, j'organisais mon travail de manière plus systématique et j'étais beaucoup plus efficace. Et cela, motivé par le simple fait d'avoir cette « récompense » en fin de journée. Je travaillais moins, mais mieux ! »



Congé parental et congé de paternité sont deux choses différentes !

« Un temps partiel à un moment de la carrière n'est pas forcément source de retard dans l'évolution professionnelle. »

Le travail à temps partiel représente 42,5 % de l'emploi total chez les femmes et 8,7% chez les hommes.



> André

Gérant dans un hypermarché

« Il y a quelques années, ma maman est tombée gravement malade. Je suis fils unique et le seul en mesure de prendre soin d'elle à ce moment-là. Il fallait non seulement être présent pour elle, mais aussi entretenir sa maison, assurer la gestion de ses comptes et toutes les procédures administratives qui en découlent. D'un commun accord avec ma femme, j'ai demandé à mon chef de service à pouvoir bénéficier d'une réduction de prestation d'1/5^e pour faire face à cette situation. Elle m'a été accordée sans difficulté, et mon supérieur ne m'a pas imposé de date de reprise autre que celle prévue par la loi, alors que nous étions en période de fêtes, une saison très forte dans notre secteur ! »



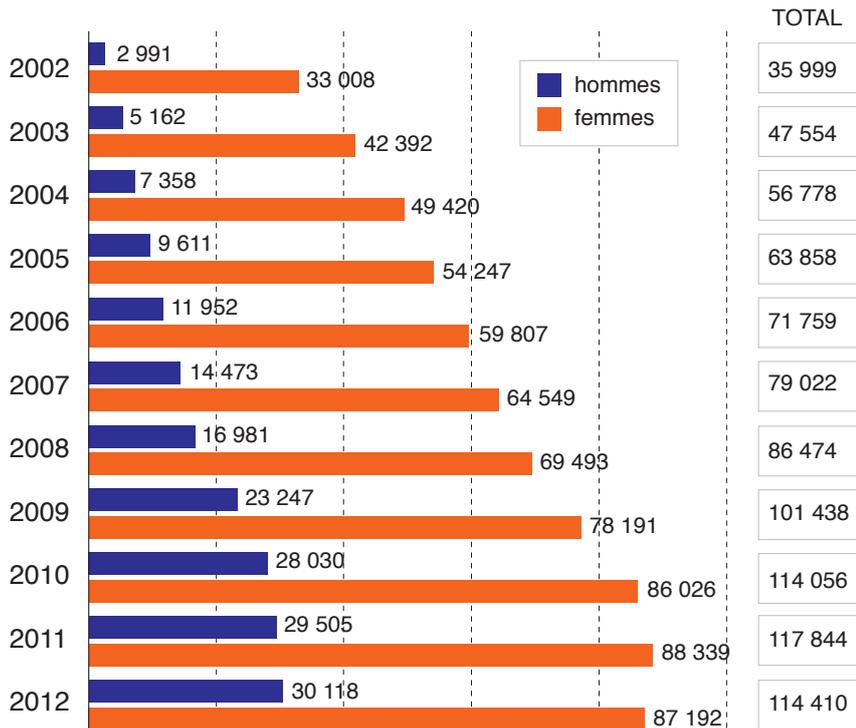
> Luc

Comptable dans une PME

« Il y a deux ans, nous avons décidé d'adopter un enfant. Après plusieurs voyages au Sénégal et des dizaines de formalités administratives, nous avons enfin accueilli Maya en Belgique. Toutes ces démarches prennent du temps et de l'énergie. Et une fois l'enfant en Belgique, il reste un tas de choses à régler... J'ai été informé de l'existence du congé d'adoption prévu spécifiquement dans le but de faciliter la vie des parents adoptants durant les premiers mois. Mon employeur m'a encouragé à prendre ce congé et je ne le remercierai jamais assez. Ce congé d'adoption m'a vraiment été d'un grand secours. »



Le nombre de pères en congé parental a décuplé en dix ans !



Source: "Congé parental – évolution de la répartition homme/femme – 2002 à 2012", Onem, 2013

Congé pour raisons impérieuses

La réglementation reconnaît au travailleur, femme et homme, le droit de s'absenter du travail pour des raisons impérieuses: tout événement imprévisible, indépendant du travail, qui requiert l'intervention urgente et indispensable du travailleur et ce pour autant que l'exécution du contrat de travail rende cette intervention impossible; par exemple: la maladie, l'accident ou l'hospitalisation d'une personne habitant avec le travailleur; les dégâts causés à l'habitation du travailleur par un incendie ou une catastrophe naturelle. La durée de ces absences, qui doivent être préalablement notifiées à l'employeur ou, en cas d'impossibilité doivent être notifiées dans les plus brefs délais, ne peut dépasser dix jours de travail par année civile. Ces absences ne sont pas rémunérées, sauf convention contraire entre l'employeur et le travailleur.

Pourcentage d'hommes en congé parental selon la formule d'interruption

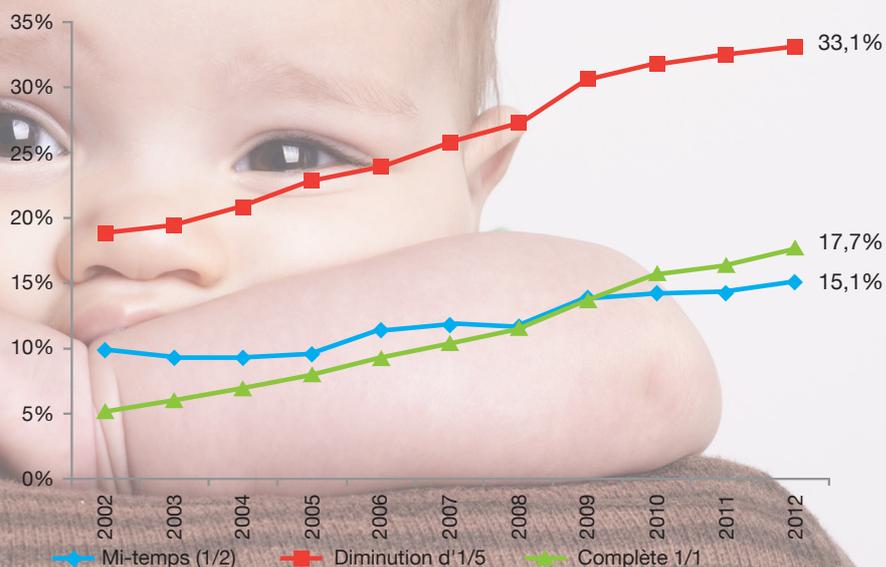
4.5. Avantages extralégaux en soutien à la parentalité

Complément salarial pour le congé de paternité

Une des raisons les plus souvent avancées par les salariés pour renoncer au congé de paternité est celle de la diminution du budget familial. Pour y remédier, quelques entreprises ont décidé d'accorder un complément de salaire pour le congé de paternité, dont l'indemnité est limitée à 82 % du salaire plafonné.

Titres-services

Certaines entreprises peuvent également offrir des titres-services à utiliser pour des services d'aide à domicile (nettoyage du domicile, lessive et repassage, courses ménagères, etc.) ou intervenir partiellement dans l'achat de ceux-ci. •



Toutes les formules d'interruption pour congé parental ont vu la part des hommes progresser de 2002 à 2012. De très loin, c'est la formule de diminution d'1/5^e temps qui affiche, durant la période, la plus forte hausse chez les hommes (leur part relative passe de 18,8% en 2002 à 33,1 % en 2012). Pour rappel, globalement, l'interruption de carrière ordinaire d'1/5^e temps et le crédit-temps d'1/5^e temps ont connu également un succès toujours grandissant chez les hommes durant la période analysée.

> TNT Express

Brigitte André – Human Resource Manager

TNT Express, principal fournisseur européen B2B de services de transport express, attache une grande importance à sa fonction sociale et travaille tant que possible dans le respect du principe de l'entreprise socialement responsable. « En ce qui concerne l'équilibre vie privée — vie professionnelle, nous y sommes attentifs, même si nos contraintes opérationnelles (express) nous donnent peu de latitude. », explique Brigitte André, Human Resource Manager. Dans son hub de Bierset (Liège), ce sont 1.500 collaborateurs qui traitent chaque nuit environ 100.000 envois provenant du monde entier; des contraintes de temps et des exigences de résultat qui laissent peu de place à l'improvisation et aux aménagements de temps de travail. Néanmoins, différentes mesures sont mises en place pour aider les travailleurs à concilier vie privée et vie professionnelle. « Nous organisons chaque année une enquête de satisfaction et travaillons à l'amélioration du bien-être en entreprise par différents biais (aménagement des locaux, communication via un bulletin trimestriel, séances d'information...) ». Les pères chez TNT ont évidemment la possibilité de bénéficier du congé parental, mais également d'autres avantages. Ils bénéficient notamment, pour eux et pour l'ensemble des habitants du ménage, d'une assurance DKV prise en charge entièrement par TNT; un avantage qui s'avère très intéressant dans le cas d'une naissance. Autre facilité mise à disposition des travailleurs: un helpdesk ouvert 5 jours par semaine à raison d'une heure durant la journée et trois heures et demie la nuit pour répondre aux questions des travailleurs et les aider à compléter leurs documents administratifs (mutuelle, assurance, déclaration de naissance, etc.). Chaque nouveau papa reçoit également une prime de naissance de 50 euros en chèques cadeaux, quel que soit son régime de travail.





5 Conclusion



Dans une société diverse et multifocale, la famille est plus que jamais un centre de gravité, un refuge. Les jeunes générations, celles qu'on appelle la génération Y sont plus sensibles que leurs parents à la conciliation entre vie de famille et vie professionnelle. À l'image de la société, leurs modèles ne se limitent pas à celui de la famille nucléaire traditionnelle, mais envisagent également la famille dans ses déclinaisons plurielles. Les entreprises et les organisations qui sont un moteur de développement, mais



qui représentent aussi l'autre moitié de la vie ne peuvent ignorer cette évolution et ces attentes.

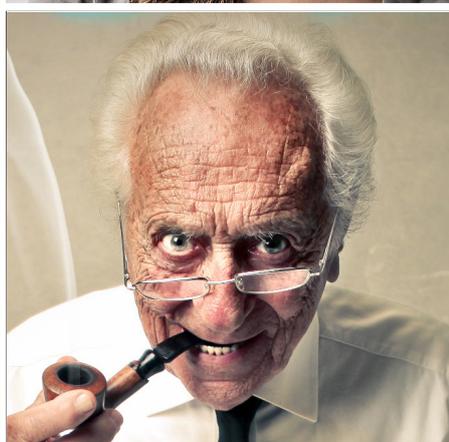
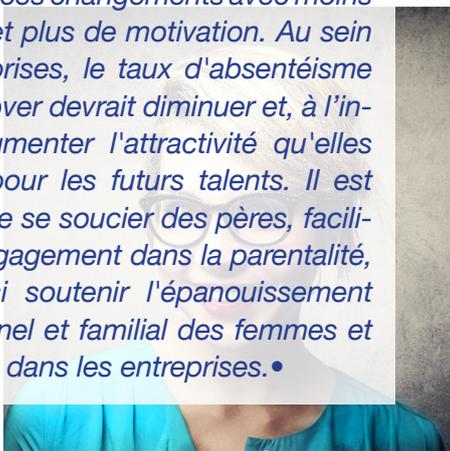
Au terme de cette brochure, nous avons vu que les moyens ne manquent pas pour rendre plus harmonieuse la cohabitation

entre la vie de famille et la vie au travail. Que ce soit pour la maman, mais aussi et surtout pour le papa, lequel est de plus en plus désireux de s'investir dans une vie de famille épanouissante, de consacrer davantage de temps à ses enfants. Les pistes sont nombreuses et les outils bien présents, mais les freins restent encore très puissants, des freins mentaux qui structurent encore la société, l'entreprise et se nichent même au sein du couple. Les changements se font progressivement. La bonne nouvelle, c'est que tout le monde en sort gagnant et qu'il ne faut pas grand-chose pour desserrer le frein.





Les hommes qui sont demandeurs accueilleront ces changements avec moins de stress et plus de motivation. Au sein des entreprises, le taux d'absentéisme et de turnover devrait diminuer et, à l'inverse, augmenter l'attractivité qu'elles exercent pour les futurs talents. Il est évident que se soucier des pères, faciliter leur engagement dans la parentalité, c'est aussi soutenir l'épanouissement professionnel et familial des femmes et la diversité dans les entreprises. •



POUR SUIVRE LA LECTURE

Livres

Allez papa, occupe-toi de moi si tu es un homme! Une brochure pour les papas?, Ministère de la Région de Bruxelles Capitale, 2012.

Nouvelles paternités et anciennes habitudes, Mortelmans D., in «Genre, temps sociaux et parentés», dir. Pascaline Gaborit, L'Harmattan, 2008.

Patrons Papas. Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, Paris, 2010.

Soutien à la parentalité et performance des entreprises. Quel retour sur investissement?, FILAPI Observatoire de la parentalité en entreprises, Paris, 2012.

Web

Bonnes pratiques en entreprises en matière d'égalité des femmes et des hommes, 2014. www.iefh-action.be

Clé pour devenir parent tout en travaillant, 2012. www.emploi.belgique.be

Congé parental. Évolution de la répartition homme/femme de 2002 à 2012, Service d'étude. www.onem.be

Genre et emploi du temps, 2009. www.igvm-iefh.belgium.be

Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de GRH, Cornet A. et Warland P., Liège, 2013.

Hommes et familles. L'évolution des rôles masculins dans les familles en Europe, Coface, 2006. www.coface-eu.org

Jeunes parents : comment concilier vie professionnelle et vie privée, FGTB, Bruxelles, 2013. www.fgtb.be

La conciliation au masculin. Les papas, entre désir et réalité, La Ligue des familles, Bruxelles, 2013. www.laligue.be

Les hommes. Sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, Orse, 2013. www.orse.org

Pères au foyer. Quand papa s'y colle, Question Santé, Bruxelles, 2013. www.questionsante.be

Pères pionniers. Derrière chaque grande femme se cache un grand homme. Inversion des rôles traditionnels dans le couple et (R)évolution de la société, 2013. www.jump.eu.com



NOTES

A large white rectangular area containing horizontal dotted lines for writing notes.





Éditeur responsable

Nicolas Bodson
rue Ernest Blérot, 1
1070 Bruxelles

Coordination

Texto ASBL
rue César Franck, 26
4000 Liège
www.texto.be

Rédaction et copyright

Gilles Bechet
Taal- en redactiebureau Legiest
Miles Translations

Graphisme et mise en page

Sophie Doris

Photos

© fotolia et © shutterstock

Les témoignages relatés dans le cadre de cette publication sont des cas réels, mais les prénoms et les photographies ont été volontairement modifiés par un souci de confidentialité.

Achévé d'imprimer en juin 2014 sur les presses de l'entreprise ADpress (Seraing)

Remerciements

Monica De Coninck, Ministre de l'Emploi, et Philippe Courard, Secrétaire d'État aux Familles, tiennent vivement à remercier tous les experts qui ont participé au comité d'accompagnement, les responsables d'entreprises et les particuliers qui ont témoigné. Par leur concours pertinent et leurs remarques constructives, ils ont permis la réalisation de ce guide.

Le comité d'accompagnement

Michèle Baukens (ONEM), Daniel Boulot (ONEM), Delphine Chabbert (Ligue des familles), Michèle Claus (FEB), Annie Cornet (HEC-ULg), Patricia de Marchi (CGSLB), Fabienne Defrance (Cabinet Courard), Sabine Denis (Business and Society), Françoise Goffinet (IEHF), Geert Janssens (VKW), Ilke Jaspers (CSC), Pascale Lambin (Cabinet Courard), Christine Lardin (SPF Emploi), Marie-Laure Leclef (Cabinet Courard), Pierre Lemaire (Ligue des familles), Gunther Mattheussens (Cabinet De Coninck), Vincentia Michiels (Cabinet Courard), Anne Misonne (UCM), Dimitri Mortelmans (CHELLO – UA), Céline Orban (Cabinet Courard), Virginie Pierre (UCM), Jacqueline Rorsvort (FGTB), Salimata Sissoko (Cabinet De Coninck), Annelies Vandegeuchte (SPF Emploi) et Lutgard Vrints (Gezinsbond)

Les entreprises

Belfius, bpost, Carrières du Hainaut, defimedia, Deloitte, HP Belgium, Microsoft, Mobistar et TNT Express





TRAVAIL ET PATERNITÉ
Pourquoi et comment promouvoir l'équilibre ?

.be