

TRAVAILLER MIEUX POUR VIVRE PLUS

Le site internet
des Éditions Nouveaux Débats Publics :
www.nouveaux-debats-publics.com

DÉJÀ PARUS AUX
ÉDITIONS NOUVEAUX DÉBATS PUBLICS

Philippe Lentschener, *L'Odyssee du prix, vie chère, low-cost, gratuité, une phénoménologie du prix*, 2007.

Philippe Lemoine, *La Nouvelle Origine*, 2007.

Martin Vial, *La Care Revolution, l'homme au cœur de la révolution mondiale des services*, 2008.

Martin Vial, *The Care Revolution, Man at the centre of the global service revolution*, 2008.

Véronique Langlois et Xavier Charpentier, *Les Nerfs solides, paroles à vif de la France moyenne*, 2009.

Robert Cantarella et Frédéric Fisbach, *L'Anti-musée*, 2009.

Matthias Leridon, *L'Afrique va bien, 10 chapitres à l'usage de ceux qui disent que l'Afrique ne s'en sortira jamais*, juin 2010.

JÉRÔME BALLARIN

TRAVAILLER MIEUX
POUR VIVRE PLUS

Comment concilier
vie professionnelle
et vie familiale ?

NOUVEAUX DÉBATS PUBLICS

A Virginie

Sommaire

Introduction	15
Chapitre I : Une question de développement durable	25
<i>Quand natalité, éducation et bien-être au travail riment avec prospérité nationale</i>	26
<i>Réenchanter l'entreprise</i>	31
<i>L'éducation des enfants, nouvel espace sacré</i>	36
Chapitre II : Être parent et actif, le grand écart	43
<i>Petite enfance et problèmes de garde</i>	44
<i>Enfance et réussite scolaire</i>	47
<i>Adolescence et quête d'identité</i>	49
<i>Post-adolescence et enjeux d'orientation professionnelle</i>	50
<i>Et nos propres parents?</i>	51
<i>Les scénarios catastrophe</i>	52
Chapitre III : La « double journée » des femmes	57
<i>Double aspiration, double peine</i>	58
<i>Discrimination professionnelle et entreprise à deux vitesses</i> ...	63
<i>Les nouveaux pères?</i>	69

TRAVAILLER MIEUX POUR VIVRE PLUS

Chapitre IV : Des entreprises s'engagent	79
<i>Acta non verba</i>	80
<i>L'Observatoire de la Parentalité en Entreprise</i>	87
<i>La France exemplaire</i>	96
Chapitre V : Que doivent faire les employeurs?	101
<i>Les services facilitant le quotidien des salariés-parents</i>	102
<i>Le soutien financier aux salariés-parents</i>	107
<i>L'organisation du travail</i>	111
<i>La prise en compte des enjeux de la parentalité par les DRH et les managers</i>	121
Chapitre VI : La croissance <i>humainement</i> durable	129
<i>De l'efficacité à l'efficience</i>	129
<i>Le cercle vertueux de la performance durable</i>	131
<i>Le manager « bio »</i>	137
<i>Jouer le jeu du gagnant-gagnant</i>	145
Chapitre VII : Attentes des salariés et pratiques des entreprises	149
<i>Les résultats du volet « Salariés » du Baromètre de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale</i>	149
<i>Les résultats du volet « Employeurs » du Baromètre de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale</i>	157
<i>Quelques évolutions récentes dans les attentes des salariés-parents</i>	164

SOMMAIRE

Chapitre VIII : L'individu, chef d'orchestre de sa vie	169
<i>Se mettre en mouvement et vaincre ses peurs</i>	170
<i>Les sphères d'épanouissement</i>	177
<i>La musique des sphères</i>	183
<i>Gérer son temps et oser demander</i>	190
Chapitre IX : Le travail fait le bonheur	199
<i>Des sphères dominantes au gré des civilisations</i>	201
<i>Crise de la valeur « travail » ou crise de la sphère professionnelle?</i>	207
<i>La Journée de la Famille en Entreprise</i>	211
Chapitre X : Un nouveau débat public	221
<i>L'Etat et l'Europe à la manœuvre depuis le début des années 2000</i>	222
<i>Une dynamisation de l'offre de garde des jeunes enfants</i>	226
<i>La réforme du congé de maternité et du congé parental</i>	231
<i>Haro sur le stress au travail!</i>	236
<i>La politique de la vie quotidienne</i>	243
Conclusion	247
Poursuivons le débat	254
Remerciements	255

*Les besoins humains d'amour, de connaissance ou
d'une philosophie murmurent au lieu de crier.
Et leur murmure est facilement étouffé.*

Abraham Maslow

Introduction

Quatre femmes sur dix se déclarent angoissées à l'idée d'annoncer leur grossesse à leur responsable hiérarchique. Trois salariés sur quatre estiment que leur employeur ne fait pas grand-chose pour les aider à concilier vie professionnelle et vie familiale. Deux adolescents sur trois jugent le travail de leurs parents stressant, fatigant, voire très dur. En France, peut-on s'en satisfaire à une époque qui se veut civilisée ?

Il y a urgence à proposer aux Françaises et aux Français des solutions pour que leur vie quotidienne, tiraillée entre les impératifs professionnels et les obligations familiales, ne tourne pas au cauchemar.

Prenant la mesure de ce problème, certaines entreprises commencent à aider de façon concrète

leurs salariés à concilier vie professionnelle et vie familiale, en rendant possible le télétravail, en facilitant l'accès au temps partiel, ou encore en développant des crèches d'entreprise. Mieux, quelques entreprises ont fait du bien-être de leurs salariés un véritable levier de performance. C'est pour que ces bonnes pratiques, encore minoritaires, se diffusent largement dans notre pays, qu'a été écrit le présent ouvrage. Il a pour objet d'en appeler à toutes celles et à tous ceux qui, salariés, responsables d'équipe, syndicalistes, chefs d'entreprise, politiques, peuvent et doivent devenir les acteurs des changements qu'il conviendra d'impulser.

Fondé sur de nombreuses rencontres avec des dirigeants et des salariés, ce livre aborde les enjeux de société cruciaux liés à la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale: recherche d'un mieux-être au travail, égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, éducation des enfants. Il pose les bases d'un développement durable sur le plan humain, qui peut se résumer ainsi: *travailler mieux pour vivre plus*.

La question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale s'inscrit en effet dans une problématique large. Pour des millions de gens qui sont à la fois salariés et parents, travailler mieux pour vivre plus signifie travailler avec plus d'efficacité, dans un contexte plus serein et plus compréhensif, en vue de consacrer davantage de temps aux enfants et de

INTRODUCTION

vivre plus intensément leur vie de famille. Ce sera l'un des objectifs du présent ouvrage que d'explorer les nombreuses pistes qui s'offrent à nous pour progresser vers cet idéal du *vivre plus* sa famille en *travaillant mieux*.

Cependant, *travailler mieux*, est-ce réaliste? L'urgence n'est-elle pas d'abord de demander aux Françaises et aux Français de *travailler plus*? Travailler plus par exemple pour sauver le système des retraites par répartition? S'ils veulent maintenir le montant de leurs retraites à l'horizon 2030, force est de constater que nos compatriotes devront travailler plus longtemps. Travailler plus également pour que la France reste un pays prospère, face au dynamisme des BRIC – Brésil, Russie, Inde, Chine – où les énergies se libèrent et où des milliards d'individus se relèvent les manches pour développer leurs économies à vitesse accélérée?

Face à ces problématiques – financement des retraites et maintien de la compétitivité française –, notre conviction est que, loin de signifier *travailler moins*¹, le *travailler mieux* constitue le meilleur allié du *travailler plus*. Ils ne s'opposent pas, ils sont complémentaires. Pour pouvoir en effet demander aux

1. Encore faudrait-il s'entendre, pour comparer la France à d'autres pays, sur la façon de quantifier le travail et d'évaluer sa valeur ajoutée.

Françaises et aux Français de travailler plus longtemps afin de financer leur système des retraites, il faut leur prouver que l'on œuvre en parallèle au *travailler mieux*. S'investir dans une activité professionnelle jusqu'à 62 ans, pourquoi pas après tout, si la durée de vie ne cesse de s'allonger? Mais cela se fera d'autant plus facilement que nous n'attendrons plus la retraite pour vivre, et que le *travailler mieux* se conjuguera avec le *vivre plus*, tout de suite, ici et maintenant, à 30 ans, à 40 ans, à 50 ans.

En Europe, le projet de civilisation forgé au Siècle des lumières repose sur l'idée de Progrès, de génération en génération, en termes de qualité de vie et de bien-être. L'oublier serait une erreur, un déni de l'Histoire. Cela ne veut pas dire que l'on doive pour autant sombrer dans la facilité et l'hédonisme, en perdant le sens des réalités. Mais, pour que l'appel à l'effort et au travail soit audible par nos concitoyens, le projet du *travailler mieux pour vivre plus* doit constituer une cible clairement affichée.

Qu'ils aient ou non des enfants, les salariés ont une vie personnelle, remplie de projets associatifs, d'engagements sportifs, spirituels ou artistiques. Ils sont souvent à la recherche d'un meilleur équilibre pour vivre plus ces projets et ces engagements. Pour ceux d'entre eux qui sont parents, cela commence en général par la quête d'une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

INTRODUCTION

*

* *

Il n'y a qu'à tendre l'oreille dans les cafés, les dîners en ville ou les médias pour recueillir des témoignages de personnes ayant des difficultés à articuler engagement professionnel et épanouissement familial. Parce que le responsable hiérarchique établit un lien direct entre la performance d'un collaborateur et ses horaires d'arrivée et de départ, et diminue le temps que ce collaborateur peut consacrer à ses enfants. Parce que, au sein de l'entreprise où l'on travaille, personne n'a eu l'idée de remettre en question le fait que certaines réunions se tiennent très tôt le matin ou tard le soir. Parce que l'on n'arrive pas à prendre une décision concernant la prise éventuelle d'un congé parental, à cause de toutes les implications financières et professionnelles que cela recouvre. Parce que l'employeur n'accorde à ses salariés ni accès au travail à temps partiel ni possibilité de télétravail à domicile. Parce que les collègues lancent systématiquement un quolibet – c'est de l'humour, pensent-ils – au père ou à la mère dont l'enfant est « encore » malade. Parce que les nouvelles responsabilités que l'on vient de se voir confier riment avec missions loin du domicile, au détriment de la vie de famille.

Ces difficultés touchent aujourd'hui tous les parents ayant des enfants à charge, quels que soient le

nombre et l'âge des enfants, les revenus et la structure de la famille. D'où l'expression de « salarié-parent », sorte d'être hybride qui conjugue la marche en terrain sec et la nage en eaux troubles. Quelques employeurs avant-gardistes montrent néanmoins qu'il est possible d'inventer un nouveau modèle associant bien-être des salariés et performance économique.

Quelles sont les évolutions sociétales – travail des femmes, valeurs portées par les nouvelles générations, contraintes de la vie moderne, risque de vieillissement de la population... – qui expliquent que la conciliation des vies professionnelle et familiale soit devenue un tel enjeu depuis le début des années 2000 ? Quels sont les freins qui empêchent de passer du stade des bonnes intentions à l'étape des réalisations concrètes ? Ces freins sont-ils avant tout financiers, organisationnels, culturels ? Comment peut-on les lever ? Y a-t-il des bonnes pratiques à aller chercher ailleurs, notamment dans les pays scandinaves ? Ce sont ces questions pour lesquelles nous souhaitons proposer des réponses concrètes, qui permettront au lecteur de devenir un véritable acteur du changement, où qu'il se trouve dans l'édifice social.

En tant qu'actif tout d'abord – salarié, fonctionnaire, chef d'entreprise, responsable des ressources humaines, manager d'équipe... –, il trouvera dans cet ouvrage un large éventail d'actions concrètes qui peuvent être mises en place pour concilier vie professionnelle et vie