



LA PARENTALITE
DANS LA NEGOCIATION COLLECTIVE EN FRANCE :
QUELLES DYNAMIQUES EN TEMPS DE CRISE ?

Cécile Guillaume
Sophie Pochic

Rapport final
Avril 2023

Agence
d'objectifs IRES



*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES
(Institut de recherches économiques et sociales)
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs*

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
1. UNE NEGOCIATION MANAGERIALE EN FAVEUR D'UNE « PARENTALITE ELARGIE ».....	7
1.1 Des entreprises « riches » et bonnes élèves du CAC40 pendant la crise sanitaire	
1.2 Des entreprises qui se veulent « vertueuses »	
1.3 L'extension du champ (et des bénéficiaires) de la négociation collective	
1.4 Les raisons économiques de la vertu	
1.5 Vers une organisation du travail hybride ou le <i>new normal</i>	
1.6 Des syndicats plutôt suivistes, mais parfois promoteurs d'un modèle de coparentalité	
1.7 Une mise en œuvre révélatrice des angles morts de la « conciliation »	
2. UNE NEGOCIATION DEFENSIVE POUR LE MAINTIEN DE MESURES « MATERNALISTES ».....	43
2.1 Des restructurations « de compétitivité » qui détériorent la qualité de vie au travail	
2.2 L'héritage d'un modèle social « familialiste » de protection des mères	
2.3 Quand la parentalité n'est pas un enjeu de « marque employeur » pour la direction	
2.4 Des syndicats qui défendent souvent un cadrage plus large de l'égalité	
2.5 Une approche segmentée et disputée du droit au télétravail	
2.6 Les nouvelles normes de la « maternité active » : minimiser ses absences	
2.7 Des congés paternités encore mal vus par les managers ?	
3. UNE NEGOCIATION MINIMALISTE SUR UN SUJET CONSIDERE COMME SECONDAIRE.....	83
3.1 Des secteurs d'activité réglementés ou en difficultés	
3.2 Un intérêt progressif pour la négociation sur l'égalité professionnelle	
3.3 Des mesures limitées, voire minimalistes, en matière de parentalité	
3.4 La parentalité, un sujet peu prioritaire pour les syndicats comme pour la direction	
3.5 Quand le télétravail reste un « non-sujet » ou un sujet du siège	
3.6 Des petits droits difficilement applicables	
CONCLUSION GENERALE.....	105
BIBLIOGRAPHIE.....	108
ANNEXE : DESCRIPTIF DES ENTREPRISES	115

INTRODUCTION

Le paradigme de la « parentalité » a émergé dans les années 1990. Ce terme permet avec l'ajout de suffixes d'englober différentes configurations familiales : homoparentalité, beau-parentalité, monoparentalité, co-parentalité, et d'intégrer un ensemble de parents référents au-delà du géniteur biologique (Chauffaut et Dauphin, 2012). Il fait écho à une norme égalitaire de partage des tâches parentales, voire de rôle parental indifférencié, et de maintien de la coresponsabilité parentale en cas de séparation, en rupture avec l'association traditionnelle maternité/soins quotidiens et paternité/autorité lointaine. Ces normes d'une « parentalité égalitaire » sont portées par les professionnel·le·s de l'enfance et encadrées par des politiques publiques (Serre, 2013). Elles sont pourtant encore en décalage avec les pratiques réelles de division du travail domestique et parental qui demeure fortement asymétrique. Le travail parental des pères est encouragé et valorisé socialement, mais reste un « travail d'appoint », dépendant des horaires de travail du couple (Cartier et al. 2021 ; Maublanc, 2009 ; Ferrand, 1984), des conditions d'emploi du couple (Chatot, 2017 ; Pochic, 2000), et ne s'étend que rarement au travail domestique.

Dans les politiques d'entreprise, la thématique de la parentalité et de la « conciliation » vie professionnelle-vie privée a pris de l'ampleur depuis les années 2000, notamment sous l'impulsion de l'Union européenne et de l'Etat français (Brochard, Blond-Hanten, Robert, 2015). L'appel à l'initiative des entreprises a combiné différents types d'incitations par le biais de la fiscalité¹, du partage de bonnes pratiques et du dialogue social (Brochard et Letablier, 2017). Les pouvoirs publics ont accompagné la création de labels, chartes et observatoires, avec le soutien de consultant·es et de grandes entreprises. Une incitation à la négociation collective sur ce thème a été instituée par la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale, qui a inscrit la question de « l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales » parmi les thèmes à aborder dans le rapport de situation comparée et dans la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle². Deux études (Brochard, Blond-Hanten, Robert, 2015 ; Pochic et al., 2019) ont toutefois montré que les mesures prévues dans les accords négociés restaient très variables selon les secteurs d'activité, tendaient à renforcer les disparités de droits offerts conventionnellement aux salarié·es, tout en témoignant d'une ouverture récente à des actions en faveur des pères (en matière de congé paternité ou de congés pour enfants malades). L'extension de la notion de parentalité aux familles homoparentales, monoparentales ou aux personnes LGBT et le soutien aux aidants, sont également des thèmes relativement nouveaux sur l'agenda social des entreprises françaises.

Les incitations réglementaires se sont renforcées depuis la nouvelle directive européenne « équilibre entre vie professionnelle et vie privée » adoptée en juin 2019 - et à transposer avant août 2022 - qui vise à accroître le recours aux congés familiaux (dont l'allongement du congé paternité à 10 jours) et des « formules souples de travail³ », pour les parents de jeunes enfants et les proches aidants (Collombet et Math, 2019)⁴. Elle prévoit également l'extension du congé

¹ Depuis 2004, les entreprises ont ainsi la possibilité de bénéficier d'un crédit d'impôt famille – CIF (plafonné à 500 000 euros par an) en compensation du financement de mesures en faveur de l'articulation emploi-famille.

² Cette loi renforce aussi les droits des femmes en congé maternité en matière de rémunération et de protection contre la discrimination à la grossesse.

³ Cette notion nouvelle intègre la réduction du temps de travail, des horaires de travail flexible à la demande du salarié, et de la flexibilité sur le lieu de travail, dont du télétravail.

⁴ <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/work-life-balance/>

paternité au « second parent équivalent au sens de la législation nationale » afin de prendre en compte les situations des familles homoparentales. Pour se présenter comme un pays « leader » en la matière⁵, le gouvernement Macron a rallongé, par un décret en mai 2021, la durée du congé paternité de 14 à 28 jours indemnisés par la sécurité sociale (dont 7 obligatoires), suite au rapport d'expert·es sur les « 1000 premiers jours de l'enfant »⁶ et avec le soutien de syndicats, d'associations et de jeunes entrepreneurs⁷. Certains syndicats, comme la CFDT, font en effet de la question d'une parentalité réellement partagée au sein des couples, avec une implication égale des pères et des mères, un levier déterminant pour l'égalité entre les femmes et les hommes et encouragent leurs équipes à négocier des mesures ambitieuses incitant à la coparentalité. Certaines grandes entreprises, souvent des sociétés étrangères, offrent aussi déjà des congés longs pour les « pères » ou le « second parent »⁸.

Comment cet intérêt pour les questions de parentalité se traduit-il dans les pratiques de négociation collective ? Des enquêtes précédentes ont montré que les équipes syndicales ne considéraient pas ce thème comme stratégique notamment du fait de l'existence de droits sociaux instaurés par la législation (Brochard et Letablier, 2017 ; Ravenshooood et Markey, 2011 ; Gregory et Milner, 2009) ou de mesures non-négociées mises en place à l'initiative des employeurs (Gregory et Milner, 2009). Ces travaux ont aussi souligné l'influence du contexte économique, social et démographique de l'entreprise et les effets de secteur sur l'appréhension du sujet et les dispositifs négociés (Milner, 2022 ; Milner et al. 2019). Nous chercherons ici à approfondir ces résultats, tout en montrant comment la pandémie de COVID-19 a influencé la négociation d'entreprise sur cette thématique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une enquête réalisée en France pendant la crise du COVID-19, entre novembre 2020 et avril 2021, auprès de 18 grandes entreprises, au sein desquelles la CFDT est bien implantée et souvent majoritaire. La construction de l'échantillon visait à contraster les secteurs et les profils de main d'œuvre, notamment suivant le taux de féminisation et le niveau de qualification : services, santé privée, conseil, banques, assurances, métallurgie et BTP (Bâtiment et Travaux Publics).

Pour chaque entreprise, ont été interviewé·es par Zoom, un·e représentant·e du personnel CFDT et dans la mesure du possible un autre syndicat, et un·e représentant·e côté employeur (le/la DRH souvent, sauf refus). Sept responsables fédéraux CFDT ont également fait partie de nos interviewé·es. Au total, 48 entretiens ont été réalisés : 16 femmes (dont 6 responsables fédérales en charge de l'égalité) et 18 hommes côté syndical ; 10 femmes et 4 hommes côté employeur. On notera ici une sur-représentation des hommes du côté des négociateurs d'entreprise et, à l'inverse, une forte féminisation des DRH. Pour compléter ce matériau parfois un peu disparate, nous avons procédé à l'analyse des accords signés touchant au thème de la parentalité, ainsi que des chartes ou autres dispositifs mis en place par les directions. Ainsi, parmi les 18 entreprises étudiées, 13 font l'objet de monographies approfondies dans ce rapport (*Cosmétiques, Pharma, Consulting, Consult-num, Assurance, Financia, Banca, Télécom, Auto, Bâtisseur, Service, Asso, Métal*), avec une étude textuelle des différents accords négociés en

⁵ Alors que la France s'était déjà antérieurement opposée à l'allongement de la durée du congé de maternité à 18 semaines (Math, 2013) et que Macron s'est opposé en 2017 à la rémunération du congé parental au niveau de l'indemnité journalière maladie pour des raisons de coûts (Collombet et Math, 2019).

⁶ <https://solidarites-sante.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiqués-de-presse/article/remise-rapport-1000-jours> Ce rapport avait préconisé, entre autres, un congé paternité rallongé de 9 semaines.

⁷ <https://www.parentalact.com/fr>

⁸ 12 semaines pour Ebay, 17 semaines pour Facebook, 24 semaines pour Volvo, 52 semaines pour Netflix...

leur sein. Dans le cas de trois entreprises (*Consult-num, Télécom, Service*), des entretiens déjà réalisés dans le cadre de travaux universitaires sur l'égalité professionnelle ont été également été réutilisés (Dupond-Jacquemart, 2020 ; Castanier, 2018 ; Samodina, 2015). Des monographies plus légères ont été aussi réalisées dans les 5 autres entreprises en raison de difficultés d'accès au terrain (*Pub, Digital Factory, Distrib, Luxor, Clinique*) ; les entretiens sont alors mobilisés de manière plus ponctuelle et thématique au fil des différentes parties (cf. annexe 1, descriptif des entreprises). Pour des raisons de confidentialité, nous avons anonymisé les entreprises, en leur attribuant un pseudonyme évoquant le secteur d'activité afin de faciliter leur identification : *Cosmétique* pour les produits de beauté, *Pharma* pour l'industrie pharmaceutique, etc...

Réalisée pendant la pandémie de COVID-19, le télétravail qui n'était pas au départ l'objet de notre enquête s'est imposé sur le terrain car il était souvent présenté par les personnes rencontrées comme un mode d'emploi « facilitant » l'articulation des temps. La négociation collective sur ce thème a été dynamisée par la pandémie, puisqu'on comptabilise 4 070 accords signés sur le télétravail en 2021, contre 390 accords seulement en 2017 (Pesenti, 2022)⁹. La question de l'impact genré du télétravail est devenue saillante depuis l'expérimentation sociale mondiale qu'a constitué la pandémie de COVID-19, mais elle reste très controversée (Lapeyre, Silvera, 2022). Dans la lignée des récents rapports de l'ANACT (Babule, Brugière, 2021) et du Haut Conseil à l'Égalité (HCE, 2023), notre enquête analyse les (dé)connexions des négociations télétravail et égalité/parentalité et la manière dont les négociateurs et négociatrices d'entreprise apprécient cette forme d'emploi, sous le versant des opportunités pour les parents de jeunes enfants, mais aussi des risques spécifiques pour les femmes.

Le contexte français présente des particularités en matière de politiques publiques de genre (congé maternité et paternité payés sur fonds publics), de temps de travail et d'incitations à négocier sur la parentalité que nous ne développerons pas ici. Ce rapport se focalise sur les facteurs organisationnels influençant la négociation collective, avec d'un côté le rôle des secteurs d'activité et des configurations productives (Giraud et al., 2021 ; Giraud et Alfanderi, 2023), et de l'autre les configurations syndicales. A quelques exceptions près, les entreprises enquêtées ont la particularité d'avoir négocié une succession d'accords égalité professionnelle depuis la fin des années 2000 (Milner et al. 2019). Certaines de ces mesures sont assez standardisées, à l'image de la majorité des accords négociés en matière d'égalité (Pochic et al., 2017), d'autres sont plus innovantes. La plupart des entreprises enquêtées vont cependant bien au-delà des normes légales notamment en matière de compensation salariale des congés parentaux (maternité/paternité/d'adoption). L'enquête permet toutefois de distinguer trois dynamiques de négociation relatives à la thématique de la « parentalité en entreprise », soulignant ainsi que les mesures s'avèrent contrastées en fonction des contextes d'entreprises, tant dans leur variété que dans leur coût. Ce constat s'inscrit dans la lignée des travaux sur l'égalité professionnelle, qui soulignent la nécessité de l'inscrire dans la dynamique de négociation collective (Pochic, 2022 ; Milner, 2022) et des politiques sociales de chaque entreprise, afin d'éclairer la forte variation sectorielle et sociale en fonction des caractéristiques de la main d'œuvre.

⁹ La Dares comptabilise 1 060 accords en 2018, 1 490 en 2019, 2 760 en 2020.

1. Une négociation managériale en faveur d'une « parentalité élargie »

Une première dynamique de négociation qualifiée de « managériale » (Mias, 2014) sur les questions de parentalité est emblématique de grandes entreprises qui offrent une multiplicité de mesures dont certaines très au-dessus de la loi (16 semaines de congé paternité) et sur des sujets innovants et reposant sur une notion de « parentalité élargie » (pas uniquement à destination des parents de couples hétérosexuels). Ces dispositions s'incarnent dans des mesures négociées relevant de différents types d'accords (Egalité professionnelle et Qualité de Vie au travail principalement, cf. Tableau 1), mais également de chartes et de guides à destination des salarié·es. Un appareillage qui témoigne du caractère intégratif et multi-institutionnel de la négociation (Coron, 2018), et du caractère proactif des « *right practices* » (Barnes et Burke, 2006 ; 2012) mises en œuvre pour faire face aux contraintes légales qu'elles relèvent du champ de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle et de qualité de vie ou travail, ou plus largement de la lutte contre les discriminations. Des pratiques de gestion de la diversité cohabitent ainsi avec des politiques en faveur de l'égalité professionnelle. Elles se combinent plus qu'elles ne s'opposent, même si elles ne sont pas mises en œuvre par les mêmes personnes (Bender, 2004).

Tableau 1 : Monographies relevant de la dynamique de négociation managériale

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité - QVT	Taux de féminisation	Index 2021
<i>Cosmétique</i>	13.000 salarié·es	2020 (Egalité), 4 ^{ème} accord 2018 (QVT)	69%	99/100
<i>Pub</i>	500 salarié·es	2012 (Egalité et mixité), 3 ^{ème} accord	64%	91/100
<i>Pharma</i>	2.800 salarié·es	2019 (QVT) 2011 (Egalité)	60%	94/100
<i>Consulting</i>	7.000 salarié·es	2020 (Egalité) – PV de désaccord, 3 ^{ème} accord depuis 2009	38%	88/100 89/100 85/100 (3 entités)
<i>Digital Factory</i>	11 000 salarié·es	2021 (QVT-EP), 2 ^{ème} accord	26%	88/100
<i>Consult-num</i>	25.000 salarié·es	2021 (Egalité, parentalité et équilibre et temps), 4 ^{ème} accord	24%	93/100

1.1 Des entreprises « riches » et bonnes élèves du CAC40 pendant la crise sanitaire

Les entreprises qui déploient ce type de négociation sont typiquement des multinationales, françaises ou étrangères prospères, peu touchées par la crise du COVID ou qui en ont amorti les effets. A part pour *Cosmétique*, ce sont des entreprises composées majoritairement de cadres sur le territoire français, qui cherchent à recruter et à fidéliser cette main d'œuvre qualifiée.

Je pense que, d'abord, c'est une société qui a su prendre les tournants depuis longtemps. Pour tout vous dire, aujourd'hui, on fait 27 % de notre business en e-commerce. En 2014, donc il y a six ans, on était à peine à 14 %. On est passé à 27 %. Et, dans quelques années, dans quatre, cinq ans, on sera à 50 % de notre business. Globalement, on s'en sort très bien. Sur toutes les affaires France, on a gagné des parts de marché et on a fini l'année à - 4 % par rapport à l'année précédente dans un contexte où vous avez eu la pharmacie, les salons de coiffure qui ont été fermés pendant trois mois. Donc, ce tournant, il a été pris. Alors, pourquoi l'entreprise anticipe ? Bon, c'est une grosse société qui a la chance de ne pas avoir d'endettement. On a toujours dit qu'on était des paysans poètes, des paysans parfumeurs. Il y a une sorte de bon sens qui fait que. Et puis on est quand même très animé par rapport à d'autres sociétés par la notion de continuité. Cette notion de continuité, c'est parce que vous avez des sociétés qui sont parfois rachetées par des fonds d'investissement et les fonds d'investissement, force est de constater que ce qu'ils veulent principalement, c'est un retour sur leurs capitaux. Notre indépendance financière, notre structure d'exploitation font qu'on est forcément porté par cette longévité avec des projets dans l'avenir. Et c'est un projet de société (femme, DRH, *Cosmétique*)

Pendant la période de crise COVID avec deux confinements (2020 et 2021), toutes ces entreprises ont fait en sorte d'éviter le recours au chômage partiel ou aux licenciements (appelés PSE – Plans de sauvegarde de l'emploi), répondant ainsi à la demande faite aux grands groupes du CAC 40 par le Ministre de l'économie en échange d'une politique fiscale favorable aux dirigeants d'entreprise depuis le premier quinquennat du gouvernement Macron. Afin de maintenir en emploi les salarié·es dont l'activité avait baissé (parfois du fait des difficultés d'un client), ces organisations ont réorganisé et parfois relocalisé la production en France.

Nous, le premier trimestre de 2020 était très bon. Par contre, on a eu un coup de frein très net dans la deuxième quinzaine du mois de mars et, donc, ça ne s'est pas traduit immédiatement dans les résultats du premier trimestre parce que les deux mois et demi étaient excellents, meilleurs que le premier trimestre 2019. En revanche, le deuxième trimestre a été catastrophique. Notre premier client est Airbus, si vous voulez. Donc, bien évidemment, on a beaucoup souffert du fait de la situation d'Airbus. Alors, qu'est-ce qu'on a fait ? Eh bien, on a créé ce qu'on appelle des « plateformes industrielles » et, plutôt que de réfléchir en mettant en place un plan de sauvegarde de l'emploi, on s'est dit « on va faire venir du travail d'autres régions, voire d'autres pays, pour les salariés à Toulouse ». Donc on a essayé de redistribuer le travail de différentes régions ou de différents pays vers la France et vers, en particulier, Toulouse. Et puis, au troisième trimestre, on a senti un regain, mais c'était tardif. Et puis le dernier trimestre a été bon, heureusement. Alors, on n'a pas eu une année merveilleuse, ça c'est le moins qu'on puisse dire. Elle n'a pas été non plus catastrophique. Le quatrième trimestre et le premier trimestre ont sauvé les meubles. Et on espère que, cette année, en 2021... On sent un regain. Il faut qu'on attire les talents, qu'on recrute à nouveau. On a pris des engagements en matière de recrutement et il faut qu'on attire les talents. (homme, DRH, *Consult-num*)

Certaines de ces entreprises étrangères, mais opérant sur le territoire français, ont justifié le non-recours aux aides des États pendant la crise de la COVID au nom de leur « mission », mais surtout du fait de leur bonne performance économique.

C'est pour ça que c'est intéressant quand on a un *boss* comme celui qu'on a, où on sent que l'être humain, il en a un tout petit peu conscience quand même, et qu'on n'est pas là que pour répondre aux actionnaires, même s'il est complètement concerné par ce que lui demandent les actionnaires, et il ne s'en cache pas. Mais il joue la transparence sur tous les niveaux. Il nous dit par exemple : « il faut qu'on fasse là une performance qui est aussi bonne que celle de Roche parce que sinon,

nos actionnaires vont partir chez Roche, et ça ne va pas ! ». Il est donc assez *cash* sur certains aspects comme ça. Et à côté de ça, il nous dit : « oui, mais enfin bon, on vit quand même de la Sécurité sociale. Donc à un moment, il faut aussi qu'on retourne sur la société, et ce que la société nous donne. » Donc, pas un centime de pris sur les budgets nationaux de quelque pays que ce soit par rapport à la gestion du Covid. C'est bon. On ne va pas en plus prendre le chômage partiel ou des choses comme ça. C'est hors de question. (femme, CFDT, *Pharma*)

Cette bonne volonté à se comporter en « employeur responsable » a aussi parfois été liée à la crainte de se voir refuser le chômage partiel dans « *une boîte qui travaille principalement à distance* » comme le souligne le représentant CFDT de *Consulting*.

1.2 Des entreprises qui se veulent « vertueuses »

Ces entreprises se caractérisent plus largement par des formes internalisées d'action éthique (Bosvieux-Onyekwelu, Boussard, 2022 ; Bereni, 2023), à travers la reconnaissance d'une responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui s'est développée à la fin des années 1990 et qui n'a eu de cesse de se réinventer depuis, sous différentes formes de discours et dispositifs. *Pharma* comme *Cosmétique* proposent ainsi un cadrage assez similaire la RSE, autour de la notion de *care* qui fait écho à leur activité, avec la volonté de déployer des standards sociaux au niveau international et d'être « reconnu » pour cet engagement, ce dont certains syndicalistes sont fiers.

Depuis 2015, on a un programme qui inclut tout un volet « *share and care* », ça veut tout dire, c'est juste on prend soin et on partage. Donc voilà, vous ne pouvez pas faire mieux parce que la performance économique et la performance sociale, elles sont indissociables. C'est aussi en développant un environnement de travail qui permet à chacun de s'épanouir et de trouver son ressort professionnel que le groupe continuera à avoir des collaborateurs engagés et puis après, vous connaissez le cercle vertueux. Et dans ce programme-là, vous avez 4 piliers. Vous avez un pilier autour de la protection (« *protect* »), vous avez un pilier autour de la santé (« *care* ») et vous avez un pilier qui s'appelle « *balance* » pour la question de la parentalité. Du coup, quand vous décidez de faire un programme pour 67 pays dans le monde, je veux qu'on nous reconnaisse cette primeur. On a fait partie de la première entreprise qui a imposé un congé maternité minimum de 14 semaines payées partout dans le monde quelle que soit la législation du pays. Et je vous garantis que quand vous passez au Liban de 7 à 14 semaines, ça change un peu la posture des femmes. (femme, DRH, *Cosmétique*)

Il y a aussi une notion de « *return to society* ». On est présent dans la société, on doit tenir aussi notre rôle d'aider et d'accompagner. Et aider à accompagner de jeunes parents ou des personnes dans le besoin, donner du temps à nos collaborateurs pour qu'ils puissent aller passer du temps dans des associations caritatives, donner de leur temps, de leur sang, de leurs plaquettes. Par exemple, on est dans le monde de la santé, donc on tient compte de la santé des gens et la santé des gens, c'est aussi ceux de nos collaborateurs. Donc, on a aussi tout un dispositif autour des parcours aidants, des parcours soignants. On donne du temps et de l'argent, de l'accompagnement pour les salariés qui, eux-mêmes, ont des maladies, et dont leurs proches, au sens de 360 degrés. Ce peut être leurs frères, leurs conjoints, leurs parents, leurs enfants, leurs grands-parents, leurs petits-enfants, peu importe. S'ils ont besoin de temps pour être à leurs côtés, ils peuvent le faire. (homme, DRH, *Pharma*)

Nous, on a déjà un congé maternité qui est pris en charge complètement. C'est-à-dire complété par l'employeur. Et là, les 16 semaines sont payées par l'employeur, mais partout dans le monde. C'est hyper impressionnant parce que même dans les pays à faible droit, en Chine ou au fin fond de l'Afrique du Sud, partout où on a des filiales, tu es papa, tu es maman, tu n'es pas porteur de l'enfant, tu as 16 semaines, tu es porteur de l'enfant, tu as minimum 16 semaines et au-delà si le droit le prévoit. (femme, CFDT, *Pharma*)

Ce travail sur la « raison d'être » ou la mission de l'entreprise décline des ambitions assez similaires en termes d'accessibilité, de qualité, de sécurité, d'éthique et de responsabilité. Il est également systématiquement associé à la célébration de la diversité et de l'égalité des chances, notamment en matière de gestion des ressources humaines. *Consult-num* explique ainsi sur son site internet que « *la Raison d'Être incarne la volonté du Groupe de faire progresser ses talents et d'encourager l'esprit d'entreprendre et la créativité. Avec plus de 600 000 collaborateurs ou ex-collaborateurs sur les dix dernières années, le Groupe entend également être une école d'excellence, dont les talents et les compétences rayonnent bien au-delà du Groupe. Le Groupe est par ailleurs convaincu que la multiplicité des sensibilités apporte des solutions nouvelles, crée de la valeur, suscite adhésion et enthousiasme à une échelle universelle* ».

Comme d'autres grandes multinationales soucieuses d'afficher leur « vertu » (Bereni, 2023), ces entreprises ont donc développé des politiques de gestion de la diversité, directement inspirées des programmes « *diversity and inclusion* » nés aux Etats-Unis dans les années 1980, puisant dans une large gamme d'instruments et de dispositifs¹⁰ portant initialement sur les femmes cadres (Prügl et True, 2014) et touchant aujourd'hui d'autres « publics » : personnes LGBT¹¹, issues de la diversité ou pourvues d'un handicap.

On a des programmes pour les femmes. On a des trucs qui s'appellent *Woman at Consult-num*, on a des *Trophées des Dames de Pique*. Quand vous parlez de diversité, j'ai pensé aussi à la dimension mixité sociale, l'Institut Simplon¹². Il a établi des accords pour recruter des gens qui viennent d'assez loin, qui ne sont pas tout à fait dans les bonnes CSP au départ et donc, il favorise cette diversité également. Même la DRH travaille avec l'Institut Simplon. Elle est passée au niveau Europe et ils recrutaient du monde dans cet Institut qui permet à des gens pas forcément hyper favorisés au départ, ils leur donnent une chance dans le monde de l'informatique. L'avantage de l'informatique, c'est ça. Si on ne réfléchit pas trop mal, on peut s'en sortir. (homme, CFDT, *Consult-num*)

Le handicap reste quelque chose où on n'est pas mauvais, mais on reste quand même très inférieur au 6 %. En termes de tout autre aspect de diversité, on a un thème au niveau global qui s'appelle... je ne l'ai plus en anglais... « *... and diversity* ». Je mange le premier mot, mais en gros il y a une politique très volontaire... « *Integration and diversity* », quelque chose comme ça, ou « *Inclusion and diversity* ». Il y a un regard sur le fait qu'on ne regarde pas la couleur de peau, redonner les responsabilités, des choses comme ça. Au siège social, à la maison mère, il y a 110 nationalités. (femme, CFDT, *Pharma*)

¹⁰ La Charte de la parentalité a ainsi été co-construite en 2008 par *Cosmétique* et un consultant homme, Jérôme Ballarin, diplômé de HEC et Sciences Po Paris, passé par Ernst & Young, Accenture puis Danone, avant de fonder son propre cabinet spécialisé sur « l'équilibre des temps de vie ».

¹¹ Lesbienne, Gay, Bisexuel et Transgenre.

¹² L'Institut *Simplon* est un réseau de centres de formation aux métiers du numériques notamment pour les publics éloignés de l'emploi en Ile-de-France.

Certaines de ces entreprises, comme *Cosmétique* ou *Pharma*, ont toujours employé une main d'œuvre féminisée dans les sites de production et avaient développé une politique sociale dès les années 1960-70, avec un certain nombre de mesures non négociées en faveur des mères, dans une perspective paternaliste.

La politique de parentalité existe depuis la fin des années 60. Non pas qu'il n'y avait pas de dialogue social parce qu'elle se faisait par les instances, c'est-à-dire que la direction écoutait les partenaires sociaux, décidait au sein d'un comité central d'entreprise et puis, finalement, ça devenait une pratique sociale. (femme, DRH, *Cosmétique*)

Cet intérêt pour la diversité, au sens très large du terme, associée à des objectifs chiffrés notamment en matière de féminisation de l'encadrement, s'est nettement renforcé ces dernières années, sous l'impulsion d'une nouvelle génération de dirigeants au profil plus international, dont des femmes. Le renforcement des contraintes légales, notamment en France, a également joué un rôle qu'il s'agisse de la diffusion de labels, de prix et autres formes de distinction symbolique (Blanchard, 2018), de l'obligation de négocier en matière d'égalité sous contrainte de pénalité financière depuis 2012 ou de la mise en place de l'index Pénicault en 2018 dont un indicateur est le nombre de femmes parmi les dix plus hautes rémunérations (Pochic, 2022).

J'aimerais te dire avec optimisme que c'est grâce à l'impulsion des organisations syndicales et du travail fabuleux que nous avons fait que l'égalité professionnelle s'améliore. Malheureusement, je ne vais pas être aussi angélique que ça. C'est venu plus fortement de ce fameux 50/50 que les États-Unis veulent voir appliquer dans le monde entier. Malheureusement, le top management US a plus de poids que nous, donc c'est depuis, je dirais, quelques années. Ces cinq dernières années, ça s'est un petit peu renforcé, si tu veux, l'idée de travailler véritablement sur la parité hommes/femmes. Je fais bien une différence entre l'égalité femmes/hommes et la parentalité, qui sont deux sujets, malheureusement, qui n'avancent pas à la même vitesse. Donc, sur le créneau, si tu veux, femmes/hommes. Nous, il y a le point qu'on porte, c'est-à-dire d'obtenir beaucoup plus de femmes dans le top management. Bon, j'ai vu les promotions des associés hier. Il commence à y avoir des femmes. Un peu plus. Ils veulent augmenter la part des femmes parmi les associés, mais ce n'est pas encore une révolution. Il y a eu une très forte mobilisation de l'entreprise au niveau politique sur la question de la discrimination. Je pense qu'il y a véritablement une volonté de lutter contre toute forme de discrimination. Et la discrimination femmes/hommes en fait partie. Le fait d'avoir nommé une femme qui est le PDG monde, d'avoir mis une femme à la tête de la société y est pour beaucoup aussi (homme, CFDT, *Consulting*)

La responsable des initiatives « Inclusion et diversité » de *Consulting* justifie ainsi la politique en France dans le *Rapport d'engagement* de 2019 : « L'inclusion et la diversité ne sont pas des sujets à la mode ou une question annexe. Cela doit être intégré au cœur de la culture d'entreprise. Nous avons la conviction et les preuves que cette culture de l'égalité ne bénéficie pas seulement à un groupe en particulier, mais à l'entreprise dans son ensemble ». Deux actions datant de 2004 sont présentées comme l'indice d'un engagement depuis vingt ans : la signature de la Charte de la diversité (initiative volontaire) et l'ouverture d'une négociation d'un accord sur l'égalité professionnelle et l'égalité des chances avec les partenaires sociaux (obligation légale).

Dans le secteur du numérique et de l'informatique, l'enjeu des politiques d'égalité est focalisée sur la « mixité au recrutement » afin d'attirer des femmes. Cela passe par des actions très en amont sur l'orientation scolaire, avec des actions de communication sur les métiers dans les

collègues et les lycées, des partenariats avec des associations spécialisées¹³ et des programmes de financement d'études supérieures en informatique pour les filles. Dans un secteur qui manque de main d'œuvre qualifiée, les femmes sont considérées comme une manne de « talents » supplémentaire. Ces actions répondent aussi à un enjeu de communication dans le cadre de l'amélioration de la « marque employeur », à destination des candidat·es, mais aussi des client·es :

On parle de marque employeur : avoir une image la meilleure possible pour que les gens aient envie de venir bosser dans la boîte. Et de plus en plus les gens se posent des questions éthiques. Et donc le fait de dire : regardez-nous on n'est pas sexistes, nous on accueille les femmes, on essaye de faire plein de trucs, ça participe aussi à ce truc de marque employeur, de dire : « venez chez nous, tout le monde est bien, y'a de la diversité ». (femme, Analyste Business IT, *Consult-num*¹⁴)

Suite à l'obtention du prix spécial « Parité du Top 100 » du palmarès de la Féminisation des instances dirigeantes, le Directeur général du Groupe *Cosmétique* s'exprime ainsi : « cette nouvelle reconnaissance vient saluer notre engagement profond du respect de la parité. Je suis fier que notre entreprise soit reconnue pour son exemplarité face à cet enjeu stratégique. Au cœur de notre engagement de créer la beauté qui fait avancer le monde, ce Prix nous engage à garder ce cap et à aller au-delà de ce que la loi nous impose ». (Site web *Cosmétique*, octobre 2021)

Les initiatives non négociées (comme la signature de chartes) portant sur la diversité ou la parentalité ont d'ailleurs souvent précédé la négociation d'accords égalité professionnelle (cf. Tableau 2, cas de *Cosmétiques*), ce qui peut paraître étonnant au regard de l'ancienneté de la législation en France (la loi Génisson date en effet de 2001). Mais les professionnel·es en charge de ces dossiers avaient parfois les deux casquettes, comme c'était le cas à *Cosmétique* lors de notre enquête.

J'étais avant directrice diversité, donc ça fait un petit peu sens. C'est d'ailleurs plutôt avec cette casquette-là que j'ai avancé sur un certain nombre de sujets, mais j'avais en même temps l'égalité-pro. Tout le travail qui est fait sur l'inclusion des nouvelles formes de foyer participe aussi de façon générale à la politique d'inclusion et inversement, et du coup, après qui a généré quoi, on ne sait pas forcément de façon très claire le dire. (femme, DRH, *Cosmétique*)

Tableau 2. Accords et autre type de mesures chez *Cosmétique*

	Thèmes des accords	Charte, label, guide
2004		Charte de la diversité
2006		Article scientifique négatif sur l'égalité salariale et professionnelle à partir des bilans sociaux 1983-2004
2007		Etude sur les écarts de rémunération avec Dominique Meurs (EconomiX)

¹³ Comme l'association Elles bougent, créée en 2005, autour d'écoles d'ingénieures et d'entreprises, visant à soutenir les vocations des filles vers les formations et métiers techniques et scientifiques.

¹⁴ Entretien réalisé en 2018, dans le cadre d'une enquête sur l'égalité femmes-hommes dans le numérique (Dupond-Jacquemard, 2020).

2008	Conciliation vie familiale / vie pro	Charte de la parentalité
2009	Egalité professionnelle	Label Diversité
2011		Label GEE'S (Gender Equality European Standard) pour les 11 filiales européennes dont la France
2013	Egalité professionnelle (2ème)	Label Egalité
2014		Label Diversité (renouvelé) Charte de la monoparentalité en entreprise Programme « <i>Share and care</i> »
2015	Télétravail	
2016	Egalité professionnelle (3ème)	Label Egalité (renouvelé) Programme « <i>Responsage</i> »
2017		Guide Conciliation vie familiale / vie pro
2018	Qualité de vie au travail	
2018	Droit à la déconnexion	
2018	Flex-Work	
2019		Guide Avantages sociaux
2020	Travail à distance Egalité professionnelle (4ème) Conciliation vie familiale / vie pro (avenant)	

Dans ces entreprises, l'index Pénicault très élevé (entre 94 et 99 sur 100) peut donner l'impression que la question des inégalités salariales est réglée, ce que beaucoup de syndicalistes contestent. Mais certain.es DRH admettent qu'il peut rester des points aveugles. L'index est très sensible aux choix des indicateurs (Breda *et al.* 2023), notamment la présence de femmes dans les dix plus hautes rémunérations, avec des effets de variation forts d'une année à l'autre. L'index pour *Cosmétique* est ainsi subitement passé de 76/100 en 2019 – juste au-dessus du seuil de 75/100 – à des scores très élevés, 93/100 en 2020 et 94/100 en 2021. Idem chez *Assurance*, avec le recrutement de 4 femmes sur 10 dans les postes les mieux rémunérés qui a permis à l'entreprise passer d'un index de 82 en 2019 à 99 (avec également le recours à un rattrapage salarial généralisé depuis 2019¹⁵).

On fait partie des entreprises qui ont un index à 99/100. Moi, je ne suis pas une femme de chiffres mais il y a des choses, quand même, qui sont là pour illustrer la pertinence de nos actions et la progression de nos actions. Le premier index, on était à 92/100. On a corrigé le tir. On est arrivé

¹⁵ En 2019, 350 personnes ont été augmentées avec des sommes supplémentaires pouvant aller jusqu'à 5 000 euros par an. Au total, 600 000 euros sont mis sur la table pour atténuer ces écarts. En 2020, 300 000 euros supplémentaires sont débloqués. Le rattrapage pouvait atteindre 2 000 euros par an. En 2021, 110 000 euros ont été alloués à ce budget. Auxquels s'ajoutent 200 000 euros pour gommer les écarts entre membre de la direction. Chez *Assurance*, 5,2% des femmes contre 4,8% des hommes ont décroché une promotion en 2021. Bilan : l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes est aujourd'hui de 0,77 % en faveur des hommes mais il s'est réduit. (Source : Cadreemploi, 25 novembre 2021, Sylvie Laidet).

à 99. Et, dedans, il y a le nombre de femmes qui sont dans le Top 10 des rémunérations. Nous, on a effectivement 10/10 à ce critère parce qu'on a quatre femmes qui sont dans les 10 plus hautes rémunérations. (femme, DRH, *Assurance*)

A l'inverse, *Pharma* a vu son index baisser de 99/100 à 94/100 avec le départ de deux dirigeantes, faisant chuter sa note de 15 à 10 sur cet indicateur.

On n'a pas de difficultés hommes/femmes. On n'a plus (on en a eu) de différences entre les hommes et les femmes. On a d'ailleurs un très bon indice. On a 99, mais l'indice ne vaut rien. Vous le savez bien, ce sont des chiffres. C'est la façon dont c'est vécu et ressenti. C'est ça qui est intéressant. Mais on a encore des inégalités. Mais il faut creuser pour les trouver. (homme, DRH, *Pharma*)

Ces constats sont partagés par certain.es syndicalistes qui ont le sentiment que si certaines entreprises, comme *Consulting*, ont été pionnières sur la question de l'égalité professionnelle, il est aujourd'hui plus difficile de faire progresser les choses sur certains sujets récurrents, comme la féminisation des cadres dirigeants.

1.3 L'extension du champ (et des bénéficiaires) de la négociation collective en matière d'égalité et de parentalité

Au-delà du sujet toujours controversé de l'égalité salariale, l'évolution de la négociation en matière d'égalité professionnelle montre l'extension progressive des champs couverts. L'approche longitudinale de l'analyse des accords (Pochic, 2022 ; Milner, 2021) permet ainsi de saisir la multiplicité des mesures négociées notamment en matière de parentalité (cf. Tableau 3, cas de *Consult-num*).

Tableau 3. Détail du contenu des accords égalité professionnelle chez *Consult-num*

	Thème des accords	Si conflits, motifs	Mesures concrètes
2011	Egalité professionnelle (1 ^{er} accord)		Aide du cabinet-conseil Sextant sur l'égalité salariale, méthode considérée comme « très bonne » par la CFTC 3 domaines : recrutement, parcours professionnel (dont salaire) et parentalité Mesures sur parentalité : - aménagement des horaires pendant la grossesse - entretiens au retour de congé maternité - entretiens pour nouveaux pères et mères / aménagement temps de travail - souplesse horaire pendant les vacances scolaires - organisation des réunions pendant les heures de travail - contribution aux frais de garde d'enfants par le chèque CESU - Guide de la parentalité (diffusé en 2012)
2015	Egalité professionnelle (2 ^{ème})	Non signé par CGT et FO	Mesures sur parentalité : - journée annuelle de la famille (<i>Family Day</i>) - remise à jour du Guide de la Parentalité (diffusé en 2016)

		CGT considère que mesures budgétées sont « en deçà des attentes » sur budget de rattrapage et parentalité	<ul style="list-style-type: none"> - plus d'accent sur la paternité (réforme du congé parental de 2014) - temps partiel 90% aménagé en fonction des vacances scolaires - attention aux congés de parentalité dans le calcul des primes et droits pour ne pas pénaliser les parents - mention du télétravail comme solution / aménagement du temps de travail - Guide sur la Parentalité au Masculin
2018	Egalité professionnelle, parentalité et équilibre des temps de vie (3 ^{ème})		<p>Mesures sur parentalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - journée annuelle de la famille (<i>Family Day</i>) - référents égalité et parentalité dans toutes les unités - attention aux périodes de grossesses (droits légaux sur primes et congés formations ; aménagement temps de travail et missions ; télétravail pour réduire déplacements) - congé paternité de 15 jours, complété 100% salaire de base, et non-discrimination sur salaire variable (si un an d'ancienneté) - entretiens au retour de congé parentalité - aménagements temps de travail et missions 6 mois au retour du congé - faciliter retour après congé parental (entretien, aménagement horaires) - faciliter droit au temps partiel et retour à temps plein - temps partiel 90% aménagé en fonction des vacances scolaires (très utilisé) - solution de garde d'urgence occasionnelle si enfant de moins de 4 ans - autorisation absence exceptionnelle rémunérée enfant malade (2 jours par an) ou enfant hospitalisé (3 jours par an) - attention particulière aux familles monoparentales pour aménagement horaires - remise à jour du Guide de la Parentalité (diffusé en 2019)
2021	Egalité professionnelle, parentalité et équilibre des temps de vie et les mobilités durables (4 ^{ème})	Non signé par CGT	<p>Améliore certains dispositifs sur la parentalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les jours de congés pour enfant malade ont été étendus (des enfants de moins de 4 ans à ceux de moins de 6 ans) et le nombre de jours a augmenté de 2 à 4 par an (5 pour les parents isolés) ; car peu utilisés : 1,7 jour en moyenne - réservation de berceaux de crèches inter-entreprises en région Ile de France (expérimental) - la DRH réfléchit à réduire à 6 mois d'ancienneté la restriction pour congé paternité 11 jours rémunérés et à éventuellement rajouter des jours <p>Intègre pour la première fois des agissements sexistes et le harcèlement sexuel : procédure spécifique d'alerte pour tout salarié qui s'estime victime, recours à un prestataire extérieur et des référents internes (un représentant de la direction, un représentant du personnel)</p>

Ces entreprises ont donc d'abord développé des mesures « protectrices » en faveur des mères de famille (congé maternité, congé enfants malades, congé rentrée scolaire, droit au temps partiel), pour couvrir ensuite la question des modes de garde (crèches) et plus récemment étendre ces droits aux pères (ou au deuxième parent) et aux aidants (de personnes proches handicapées ou dépendantes, notamment les ascendants). Pour répondre aux « besoins » des salarié·es, mais aussi pour se mettre en conformité avec l'obligation de négocier, elles sont entrées dans un processus de formalisation et de renégociation régulière d'accords, dont le champ n'a cessé de s'accroître comme le montre le 4^{ème} accord négocié chez *Consult-num* intitulé « égalité professionnelle, parentalité, équilibre des temps de vie et mobilités durables » (cf. Tableau 3), tout en signant des chartes comme celle de la parentalité lancée en 2008.

La parentalité, il y a quand même une charte qui a été signée. Donc la Charte de la parentalité, je vais vous dire en substance qu'est-ce que je vois dedans : « l'entreprise s'engage à faire évoluer les représentations liées et à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement favorable aux salariés parents, en particulier pour les femmes enceintes, à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés parents ». (homme, CFDT, *Consult-num*)

Au fur et à mesure, il y a des besoins qui ont émergé qui étaient un peu différents et complémentaires. Alors, on peut en citer quelques-uns : c'étaient les premières fois où on parlait des modes de garde. Est-ce qu'il n'y avait pas quelque chose autour des crèches à faire ? Donc, nous en 2006, on a déployé cette première initiative avec des crèches en secteur privé (...) On ajustait au fur et à mesure et on avait constaté qu'il nous manquait peut-être deux éléments : le premier, c'était un support qui permettait de regrouper et de rendre cohérent l'ensemble des mesures à destination des collaborateurs sur le thème de la parentalité et de permettre aussi de poser de façon formelle les conditions d'éligibilité pour avoir une mise en œuvre beaucoup plus homogène sur l'ensemble de nos entités. On avait entre 13 000 et 14 000 salariés en France dans une vingtaine de sociétés juridiques ou établissements et donc on avait cette nécessité de formaliser au travers d'un accord d'entreprise au-delà d'un aspect purement réglementaire et législatif puisque la question de l'accord existait déjà bien avant 2008. Mais en tout cas, nous, c'était le besoin qu'on avait ressenti à ce moment de formalisation et qu'on a conduit par la suite avec un deuxième, un troisième et un quatrième signé fin 2019 pour une application en janvier 2020. (femme, DRH, *Cosmétique*)

La plupart de ces entreprises étant à l'aise financièrement, et certaines de ces mesures concernant pas un grand nombre de salarié·es ou restant limitées, elles ont mis en place des compensations financières incitatives, notamment pour encourager les hommes, en particulier les cadres, à prendre leur congé paternité. Certaines ont également ouvert les congés enfants malades aux hommes, et quand ils sont bien indemnisés, ils sont également pris par les pères, comme le souligne la DRH de *Digital Factory*.

Nous on maintient le salaire pour le congé paternité, déduction faite des indemnités journalières de la Sécurité Sociale. Parce que chez nous, on a à peu près 95 % de cadres, ce qui fait qu'on a des salaires qui sont quand même assez conséquents. Donc s'il ne perçoit que les indemnités journalières, il ne va pas être tenté de prendre ses congés pour des raisons, tout simplement, de rémunération. Pareil, on s'aperçoit que les hommes, chez nous, prennent ces jours enfant malade souvent en nous disant que leurs compagnes, dans leur boîte, n'ont pas forcément des jours enfant malade ou uniquement ceux qui sont prévus par le Code du travail, mais c'est du sans solde, ce n'est pas payé. Alors que, nous, on rémunère. (femme, DRH, *Digital Factory*)

Certaines de ces entreprises sont également signataires de la Charte d'engagement LGBTQ+ de L'Autre Cercle¹⁶, ce qui les a amenés à étendre les droits parentaux aux familles homoparentales, et donc à parler de « second parent » (quel que soit son sexe), voir à prendre en compte la question des transitions de genre (cas de *Consult-num*). La question de l'extension des droits sociaux aux couples ou familles homoparentales est souvent portée de l'intérieur par des associations de personnel LGBTQ+, comme le réseau OutFront de *Consult-num* créé en 2020, qui nouent des alliances avec les syndicats qui relaient progressivement leurs demandes (Buchter, 2021 ; 2023). Fait plus rare, chez *Digital Factory*, c'est la CFDT qui porte l'extension du congé paternité au second parent, mais pour l'instant sans succès auprès de la direction.

Et puis après, s'est posée la question du congé paternité et donc en 2008 avec le premier accord, on a décidé de rémunérer le congé paternité parce qu'en fait le constat qu'on faisait et qui était aussi relayé par les partenaires sociaux que c'était très bien de cesser pour partie son activité pour se consacrer à son enfant, mais c'était aussi difficile dans la mesure où il y avait une perte de rémunération et, notamment, pour la partie plutôt encadrement puisqu'on sait que l'indemnité journalière était plafonnée. (femme, DRH, *Cosmétique*)

On a adhéré, à diverses chartes, donc on reconnaît, bien évidemment, les transgenres. On attribue aussi le congé de paternité à des homosexuels. Donc il y a tout un ensemble de mesures. On essaie d'aller de l'avant dans l'entreprise. Bon, on a quelques salariés qui changent de sexe. Alors, ça se compte sur les doigts de plusieurs mains. C'était quelque chose qui était très rare auparavant et, aujourd'hui, ça existe et on le vit, j'allais dire, pas nécessairement au quotidien, mais, en tout cas, quand je demande à l'administration RH de savoir quel est le nombre de salariés qui ont changé de sexe, on peut avoir cette information. (homme, DRH, *Consult-num*)

Ce que j'ai oublié de vous dire, c'est que ce congé de parentalité concerne les hommes et les femmes puisqu'il concerne le deuxième parent, quelle que soit la structure de la famille. Et c'est pour ça que je vous parlais aussi de notre engagement LGBTQ parce qu'on n'a pas été nombreux aussi, dans les entreprises, à dire : une famille, ça peut être effectivement un homme, une femme mais ça peut être aussi deux femmes, deux hommes. À l'heure d'aujourd'hui, je n'ai que des messieurs qui l'ont pris, donc, concrètement, des familles hétérosexuelles, mais le congé est ouvert aux familles homoparentales, bien évidemment. On a des informations... Si vous allez un peu sur Internet, on a participé au *Roles Modèles*¹⁷ de l'Autre Cercle il n'y a pas longtemps, donc vous devriez trouver des choses aussi sur ça puisque j'ai fait une intervention il n'y a pas longtemps. Donc, voilà, il y a des choses qui se promènent sur Internet, qui rappellent notre engagement et pourquoi c'est important pour nous que ce congé existe et qu'il soit ouvert aussi aux familles homoparentales. (femme, DRH, *Assurance*)

Une de nos revendications qui n'a toujours pas été satisfaite était que ce congé paternité puisse être étendu aux deux conjoints dans le cadre d'un couple homosexuel. À l'heure actuelle, il n'est accordé qu'à un seul puisqu'il ne peut y avoir qu'un seul père pour l'enfant, il n'y a qu'un seul des deux parents qui peut prétendre au congé paternité. Donc, là, on revendiquait le fait que les deux

¹⁶ Association reconnue d'intérêt général créée en 1997, *L'Autre Cercle* est un organisme qui œuvre pour l'inclusion et la gestion de la diversité LGBTQ+ au travail.

¹⁷ L'Autre Cercle organise chaque année depuis 2019 les Rôles Modèles LGBTQ+ et Allié-es, une cérémonie honorant les individus se distinguant par leur leadership en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQ+ au travail. Cette cérémonie se déroule début octobre autour de la journée mondiale du Coming Out du 11 octobre.
<https://rolesmodeleslgbt.fr/>

parents puissent y avoir accès. Mais non. C'est quand même des cas ultra minoritaires. Ce n'est pas ça qui va grever le budget... (homme, CFDT, *Digital Factory*)

Le cadrage de la parentalité s'est lui aussi progressivement élargi pour englober les aidants de personnes proches, notamment les parents âgés devenus dépendants. Ces salarié·es réalisent du « travail reproductif » qui perturbe souvent leurs rythmes de travail, les obligeant à s'absenter ou à prendre un temps partiel ou des congés. Cette question est devenue plus sensible dans les entreprises dont la main-d'œuvre est stable, notamment chez les non-cadres, et vieillissante comme chez *Cosmétique* ou *Pharma*. Les logiques qui poussent les employeurs à soutenir les salarié·es « proches aidant·es » par des politiques unilatérales ou des accords négociés varient en fonction du poids des aidant·es dans leur organisation (et donc de la proportion de seniors), mais aussi du degré d'exposition au marché, de la taille et de la tradition patronale d'œuvres sociales (Belorgey, Pinsard, Rousseau, 2016).

Pour *Pharma*, le soutien aux « proches aidants » s'est au début des années 2000 inscrit dans une démarche externe de « réputation », avec des partenariats avec des institutions comme la Ligue contre le cancer (car les aidants ont aussi une influence sur la consommation de médicaments) et s'est étendu en interne aux salarié·es, fortement concernées par cette problématique – avec une main d'œuvre vieillissante et à prédominance féminine¹⁸. En 2012, un accord d'entreprise institue un « congé de proximologie », en partie rémunéré : le treizième mois de salaire peut être converti en un congé (vingt-deux jours) pour s'occuper d'un proche, congé qui peut être abondé par l'entreprise à hauteur de six jours supplémentaires par an. (Source : Belorgey et al. 2016)

Quand on a réfléchi ensuite, au niveau du Groupe, à la parentalité, il y a plusieurs étapes. Il y a tout d'abord le congé maternité, de 16 semaines ou de 24 semaines. C'est la loi. Et pour l'homme, il y avait la loi qui était de trois, puis 11 jours. Tout de suite, nous, ça a été 11 jours rémunérés et pas d'autorisation d'absence. C'était rémunéré sans aucune perte, pour les collaborateurs hommes qui décidaient de le prendre. Mais une chose est de bénéficier d'un droit, une autre chose est de pouvoir l'exercer. Le meilleur exemple reste quand même l'exemplarité. Si aucun manager, à commencer par ceux du Comité de direction, ne s'autorise à prendre des journées pour enfant malade ou des journées de paternité, eh bien en dessous, ça ne passera pas ! On ne les prendra pas. Donc, il faut faire entrer dans la normalité la prise de congé. Et ça a été le cas, jusqu'à il y a deux ans où l'on a annoncé un pas supplémentaire, c'est-à-dire d'offrir au second parent... parce qu'en plus, avec le temps, les lois et les mœurs, la notion de « parent » s'est diluée. Ce n'était plus la notion de couple marié, c'était le conjoint, la personne, en tout cas, celle qui ne porte pas l'enfant et qui n'accouche pas. Ce n'est donc plus la mère, c'est la personne qui l'accompagne qui bénéficie d'un congé de parentalité d'au moins 16 semaines dès le premier enfant. (homme, DRH, *Pharma*)

On a la chance d'avoir des assistantes sociales, des médecins en propre qui sont de formidables relais de ce qui est en train de se passer dans l'entreprise et dans la société civile en général. Et donc, en fait c'est par cet échange, notamment quand on a travaillé sur la question de l'octroi à des couples homosexuels des différents congés parentalité, que j'ai pu avoir effectivement un appel d'un représentant du personnel qui disait « voilà, j'ai entendu dire que... ». Donc, notre responsabilité c'est de passer de la demande individuelle ou du besoin individuel qui peut être remonté par des collaborateurs, par des organisations syndicales, pour se dire : « est-ce que ça

¹⁸ En 2006, sur deux mille personnes environ, 62 % étaient des femmes et 60 % étaient âgées de plus de 45 ans. Cette année-là, un sondage interne confirme que 40% des salariés seraient aussi aidants, dont 40% à nouveau estiment que « leurs obligations d'aidants ont eu des effets sur leur vie professionnelle ».

devient une pratique collective qu'on a envie d'approfondir, formaliser et ensuite derrière développer ? ». (femme, DRH, *Cosmétique*)

Cet élargissement de la notion de « parentalité » invite DRH et représentant·es du personnel à questionner leurs propres représentations et stéréotypes de genre, de même que celles des salarié·es qu'ils et elles essaient de faire évoluer au travers de différents dispositifs de formation et de sensibilisation aux questions de stéréotypes et de lutte contre les discriminations. Si la question des parents en garde alternée est parfois évoquée, la situation spécifique des mères divorcées et/ou isolées et de la monoparentalité est par contre peu mentionnée, alors même que le nombre de mères isolées a fortement augmenté dans la dernière décennie. Selon l'Insee, avec la hausse des ruptures d'union, le nombre de mères à la tête d'une famille monoparentale a augmenté de 24 % entre 2006 et 2018¹⁹. Un quart des familles sont en 2020 des familles monoparentales, soit 2 millions de familles où les enfants résident avec un seul parent - à plus de 80% la mère, avec un à deux enfants (Algava et al., 2021).

Dans la gestion des hommes et des femmes côté paternité ou parentalité ou gestion de la vie privée au sens large et de la vie professionnelle, pendant longtemps, c'était les femmes à la maison et les hommes au travail. Et puis, les femmes travaillant, les hommes continuent toujours à travailler, mais à la maison, la femme était le deuxième salaire ou le salaire d'appoint, et du coup, se tapait une deuxième journée avec les travaux ménagers. Et nous, dans notre réflexion, ça a été sans rentrer dans la vie privée (ça ne regarde personne), à ne pas être un interférant, pour permettre l'équité, l'égalité. Donc, ça commence aussi par les horaires de travail. Ne jamais démarrer de réunion trop tôt pour laisser l'employé (la femme ou l'homme) arriver après le dépôt des enfants à l'école. Ou, de la même façon, ne pas avoir de réunions trop tard pour justement permettre à ceux qui doivent rentrer récupérer leurs enfants de le faire. Ça été plus naturel dans une société où il y avait beaucoup de femmes, elles étaient naturellement déjà attachées à ces tâches de la maison. Heureusement, ces mesures ont bénéficié à tout le monde. Et de ce fait, les hommes se sont dit : « c'est pas mal aussi d'aller accompagner ses enfants ». Quand vous remplissez les dossiers scolaires de vos enfants, vous mettez les numéros de téléphone de la femme, et, je ne sais pas pourquoi, en tout cas, c'est souvent une réalité, l'infirmière scolaire ou le médecin scolaire appelle d'abord la mère et après le père quand votre enfant a un bobo. Vous voyez, il faut sortir aussi de ces schémas dans lesquels on est. (homme, DRH, *Pharma*)

Enfin, pour l'anecdote, il n'y a pas longtemps, j'ai travaillé sur les préjugés et les biais. Je bosse dessus depuis un peu plus de 10 ans, mais on cherchait quand même quelque chose qui soit un peu sympa. Donc on a fait une Webconférence et on s'est dit : mais on a tous des images en tête. Et donc, on a proposé aux collègues qui le souhaitaient de se faire photographier dans des situations qui sont étonnantes. Et c'est génial parce qu'on a une collègue qui fait du rugby, donc on a vu une fille dans une mêlée de rugbymen. On a vu un gars qui se faisait des masques de beauté. On a un collègue qui tricote. Et, du coup, vous voyez, vous partagez le truc avec l'ensemble des collègues et personne ne s'est moqué de ces images. Au contraire. L'image de la collègue fille qui monte un meuble avec son conjoint qui la regarde faire, d'une femme qui fait de la moto, d'un monsieur qui prépare sa fille pour aller à l'école. Et ce n'est pas de la scénarisation pour être mis en avant. C'est vraiment parce que les gens se disent : ah oui, je peux aussi, moi,

19 En 2018, 41 % des enfants mineurs vivant en famille monoparentale vivent au-dessous du seuil de pauvreté monétaire, contre 21 % de l'ensemble des enfants. Ce risque de pauvreté est réduit quand il s'agit de pères isolés (aussi souvent cadres, en emploi et propriétaires de leur logement que la moyenne) alors qu'il est élevé pour les mères isolées (moins souvent cadres, plus souvent au chômage ou en inactivité, et en logement social)

être utile pour changer le regard de l'autre. Et, parfois, ils n'en ont pas conscience. Donc, ça fait bouger aussi. Et puis on travaille sur un guide. (femme, DRH, *Assurance*)

Au-delà des questions de parentalité, de nombreuses mesures en faveur de l'articulation vie personnelle-vie professionnelle, et plus largement la qualité de vie au travail, ont donc été développées à partir du milieu des années 2010. La signature de chartes - Charte de la parentalité ou Charte de l'équilibre des temps de vie - a souvent généré des initiatives autour de la planification et des horaires de réunions, favorable aux parents de jeunes enfants, en parallèle de négociations d'accords sur le télétravail ou le droit à la déconnexion, sur lesquels nous reviendrons plus loin (cf. Tableau 4).

On a également tout un chapitre, je vous le disais, sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, donc on a une charte sur l'équilibre des temps de vie. On va faciliter le temps partiel. On va essayer de planifier des réunions à des horaires qui sont après 9 heures, éviter l'heure des repas, entre 12 heures et 14 heures, et après 17 heures. Je ne vous dis pas que c'est respecté à 100 %. Je vous mentirais si je disais ça. Il peut y avoir des mesures, des événements qui ne sont pas récurrents, mais qui ne sont pas obligatoires non plus, la participation n'est pas obligatoire non plus. On peut avoir des événements d'information, si vous voulez. Une entité opérationnelle peut faire ça, c'est vrai, vers 17 heures 30, voire 18 heures, et ça peut évidemment parfois gêner, mais ce ne sont jamais des événements obligatoires. Donc l'idée, comme vous le voyez, c'est de donner la possibilité au salarié, quel que soit son âge, quelle que soit sa période de vie et quelle que soit son ancienneté dans l'entreprise, de bénéficier de mesures de cet accord. Voilà. Donc il est assez riche. Il est important. (homme, DRH, *Consult-num*)

Certaines de ces entreprises, de culture anglo-saxonne, ont plus récemment adopté le cadrage de « l'inclusion » et du « bien-être », pour insister sur l'importance de rendre concrètes et effectives les politiques égalité et diversité et contrer les critiques souvent formulées à l'égard de ces politiques comme étant des « coquilles vides » (Hocque, Noon, 2004).

Et, donc, forte de tout ça, depuis 2019, j'ai changé de fonctions. Je ne suis plus la directrice du développement social. Je suis la directrice de l'inclusion et du bien-être au travail puisqu'on a vraiment voulu structurer la démarche chez nous, dire qu'on ne parlait plus de diversité, mais d'inclusion, et travailler sur le bien-être au travail. Et le bien-être au travail, ce ne sont pas des flippers ou des canapés. C'est la mise en place d'une conciergerie, mais c'est aussi la mise en place d'actions concrètes. (femme, DRH, *Assurance*)

Tableau 4. Accords et autre type de mesures chez *Consult-num*

	Thèmes des accords	Charte, label, guide...
2004	Aménagement du temps de travail Compte-épargne temps	
2006		Charte de la diversité signée
2010		Etude sur les risques psychosociaux révèle que temps de transport crée stress et anxiété
2011	Télétravail	Volonté de réduire l'empreinte carbone en réduisant déplacements des salariés

		Télétravail présenté comme facilitant l'articulation vie pro/perso au retour de congé maternité, et de surmonter intempéries ou pandémie Réservé aux postes avec autonomie et aux contrats stables (à l'exclusion des CDD moins d'un an, des stagiaires et des apprentis)
2011	Egalité professionnelle (1 ^{er} accord)	Charte de la parentalité signée
2011-2015		Création un réseau de femmes Participation à une étude sur les stéréotypes avec le Laboratoire de l'égalité Jeux-vidéo de sensibilisation aux stéréotypes de genre
2013		Charte sur l'équilibre des temps de vie
2015	Egalité professionnelle (2 ^{ème})	Actions de mentoring de femmes par des hommes
2017	Santé au travail (avec mesures sur droit à la déconnexion)	
2018	Qualité de vie au travail – droit à la déconnexion	Trophées Dames de Pique : récompensent 3 femmes d'exception au sein de l'entreprise, catégories : Engagée, Audace, Jeune Pépite
2018	Egalité professionnelle, parentalité et équilibre des temps de vie (3 ^{ème})	
2020		Charte LGBT de l'Autre Cercle signée Création du réseau interne OutFront en France (un réseau LGBT existait aux USA depuis 2012)
2021	Egalité professionnelle, parentalité et équilibre des temps de vie et les mobilités durables (4 ^{ème})	

1.4 Les raisons économiques de la vertu

Loin d'être un sujet jugé secondaire, l'ensemble des mesures en faveur de la parentalité et de la « conciliation » sont soutenues au plus haut, par le Comité exécutif devenu plus féminisé (avec l'entrée de 2 ou 3 directrices) et par les PDG, qui en font un sujet stratégique. La mesure du congé paternité rallongé et indemnisé semble faire consensus du côté des dirigeants - souvent eux-mêmes pères de famille nombreuses (Gadéa, Marry, 2000).

Le congé paternité, ça s'est décidé en Comité exécutif. Toutes ces mesures fortes, elles doivent être complètement endossées parce qu'on a la chance d'avoir des dirigeants qui connaissent notre culture, parce qu'ils ont baigné dedans depuis qu'ils sont petits, ils ne sont pas parachutés comme dans d'autres structures, ils viennent du sérail. Ils ont cette capacité à adopter cette culture, où on dit notre entreprise c'est d'abord des hommes, des hommes, des hommes et encore des hommes et ça ce n'est pas nous qui le disons, c'est juste l'un des fondateurs de l'entreprise. Et c'est toujours quelque chose qui a gouverné pour prendre ses décisions. On a mis aussi des femmes dans notre Codir. On a mis beaucoup de femmes aussi au Comex. On a largement dépassé les 20 %. Ce n'est pas une question de quota. On a X, qui vient d'être nommée numéro deux du groupe, et qui est mère de famille. Ou comme la patronne groupe de la coiffure. Ce sont des

femmes qui ont des enfants et qui ont des responsabilités très importantes. Donc, voilà, c'est une sensibilité. Tout ça, on le ressent. (femme, DRH, *Cosmétique*).

La DRH France est une femme. On a pas mal de femmes. La directrice des opérations France, c'est une femme. Chez nous, ils mettent en avant les femmes qui ont des succès. Ils essaient de promouvoir les femmes. Ils ont un tas de programmes. (homme, CFDT, *Consult-num*)

L'ensemble de ces programmes, accords et mesures en faveur de l'égalité, de la diversité et du bien-être au travail révèlent par ailleurs des enjeux d'image et d'attractivité. Certains secteurs comme le consulting ou l'assurance, mais également les énergéticiens (pétrole, gaz, électricité) et la « big pharma », n'ont pas forcément bonne réputation auprès des jeunes diplômé·es. La nouvelle génération de diplômé·es des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce, qui est leur cible de recrutement privilégié pour les postes de cadres, sont plus sensibles aux questions d'écologie et de féminisme et peuvent être critiques envers le milieu des affaires qui ne prend pas en compte leurs aspirations à un changement de mentalités et de pratiques.

Je pense qu'il y a véritablement une volonté d'afficher... Alors, c'est pour des raisons, à mon avis, aussi mercantiles. C'est un peu du *washing* à peu de frais. Ça essaie un peu de redorer l'image d'un milieu du consulting qui est quand même un milieu fait de beaucoup d'hommes, où l'on ne compte pas ses heures, ce qui fait que la place des femmes, souvent chargées de famille est plus compliquée. Je pense que, voilà, ils essaient de se donner une image. Ils se rendent compte aujourd'hui que ça passera forcément par des politiques agressives sur la question. Avant, c'était super bien d'avoir X sur son CV. Ils arrivaient à recruter facilement. Ils arrivent encore à recruter facilement, il ne faut pas se leurrer, mais ce n'est plus la boîte qui fait rêver. Et de deux façons : ce n'est plus la boîte qui fait rêver pour attirer les gens et ce n'est plus la boîte qui fait rêver pour les garder. Donc c'est un petit peu ce problème-là. Si les jeunes viennent chez nous, c'est ce que je dis souvent : c'est pour faire un troisième cycle. En gros, c'est pour se former aux métiers du conseil. Beaucoup cherchent de plus en plus des structures beaucoup plus petites. Des structures à taille plus humaine. Ceux qui partent, souvent, vont chez les clients. D'autres créent leur entreprise. D'autres rejoignent – plus rarement – des startups ou des choses comme ça. On a beaucoup d'interrogations, je pense, de la part des jeunes, le sens au travail. Ce qui fait qu'ils ont envie d'aller vers des projets qui leur parlent davantage. *Consulting* est une grosse machine qui ne les fait pas forcément rêver, qui ne les fait pas forcément se projeter dans l'avenir. (homme, CFDT, *Consulting*)

Il y a des enjeux de marque employeur aussi. Alors, je ne sais pas mais, si vous interrogez, par exemple, des gens de chez L'Oréal, vous allez certainement avoir des gens qui vont rêver, tout petits, d'aller bosser chez L'Oréal. Dans l'assurance, c'est quand même plus rare. Moi, je n'ai pas encore rencontré de gens me disant : « *Moi, depuis tout petit, je rêve de travailler dans l'assurance.* » (femme, DRH, *Assurance*)

Le monde de la pharmacie, vous savez, a une réputation épouvantable. On parle aux jeunes de la pharmacie. Ils assimilent « pharmacie » avec les marchands de tabac, les marchands d'armes ou les trafiquants de drogue. (homme, DRH, *Pharma*)

Souvent à leur initiative, les DRH justifient donc ces politiques par le « *business case* » (contribution à la performance), au nom d'enjeux internes de recrutement et de rétention de salarié·es qualifiés ainsi que d'accompagnement de changements organisationnels plus larges ou à venir (organisation agile, flex-office).

Alors, il y a deux volets, il y a tout ce qui est non-cadre, c'est plutôt attractif. C'est-à-dire, on le voit au niveau des provinces, ils lancent des recrutements sur les postes d'ouvriers à agents de maîtrise ou techniciens, il y a des centaines et des centaines de demandes voire des fois, ça dépasse le millier pour quelques postes. Par contre, sur les postes de cadres, on a du mal à avoir des gens qui veulent venir, alors surtout en province... Après sur Paris, l'autre problème, c'est que les jeunes viennent, font leurs cartes de visites et puis repartent. Autant l'ambiance de travail est relativement correcte sur les petits sites en région, autant sur les sites administratifs, ils sont un peu pressés comme des citrons malgré tout. (homme, CFDT, *Cosmétique*)

Que ce soit ici à *Pharma* ou avant chez Microsoft où j'étais, c'est la même trempe de dirigeants. Mais cela n'a pas toujours été le cas ici. Ce n'est véritablement que depuis trois ou quatre ans que cette transformation, cette révolution culturelle... On est basé, comme je vous le disais, sur quatre valeurs simples. Sous le couvert de l'intégrité, vous retrouvez : la curiosité, le côté « *unboss*²⁰ », c'est-à-dire redonner du pouvoir à l'ensemble des collaborateurs et la responsabilité à l'ensemble des collaborateurs, leur laisser la possibilité de tester et de risquer, sans crainte, et inspirer. Qu'est-ce qu'on entend derrière « inspirer » ? C'est : osons être créatifs, osons proposer, osons travailler... « *Inspire, curious, unboss* » et intégrité. Et du coup, ce sont des valeurs qui transcendent tout : l'équité, les bonnes façons de travailler ensemble, l'équilibre vie privé/vie pro (homme, DRH, *Pharma*)

Dans certains secteurs où la concurrence pour attirer et fidéliser les jeunes « talents » est rude, comme dans le secteur numérique ou l'industrie pharmaceutique, certaines entreprises ne lésinent pas sur les moyens, finançant par exemple à 100% 16 semaines de congé paternité, en s'inspirant d'exemples à l'étranger (notamment les entreprises de la Silicon Valley).

Historiquement, ça vient des entreprises de la Silicon Valley où il y a une compétition entre les leaders mondiaux de l'*high-tech* pour garder les cadres. Et comme la notion de vie privée/vie pro, domicile/travail est complètement interpénétrée, il fallait se distinguer par d'autres éléments, et notamment la possibilité de prendre des congés assez importants pendant la maternité de la mère ou après l'accouchement de la mère. Et finalement, beaucoup d'entreprises internationales s'y sont mises. (...) Le congé paternité a un coût certain, parce que vous continuez à payer votre collaborateur, et l'équivalent de 100 % de ses primes, de son variable. Et le temps qu'il continue à toucher sa participation, son intéressement, il est couvert par l'assurance maladie, la prévoyance, tout. Il conserve son téléphone, sa voiture de fonction s'il en a une. Cela a un coût certain, mais bon, après, on peut le faire, aussi. On a aussi la possibilité de le faire, et ce serait dommage de s'en priver. Non, bien sûr, cela a un coût. (homme, DRH, *Pharma*)

²⁰ Le concept de « *unboss* », une nouvelle approche du « *leadership* », a été développé par Lars Kolind, le PDG de Oticon (une entreprise de prothèses auditives) et Jacob Bøtter, conseiller en stratégie dans l'ouvrage du même nom publié en 2012. Il est proche de l'approche de « l'entreprise libérée » au sens où le manager doit se mettre en retrait, au service des collaborateurs, à travers trois règles : fixer des objectifs clairs avec des rémunérations variables, être au service des équipes et lever les obstacles pour que les collaborateurs puissent donner le meilleur d'eux-mêmes. Source : <https://7about.fr/unboss-ou-lentreprise-sans-patron/>

Tableau 5. Durée de congé paternité, indemnisation et éligibilité dans les accords

	Accord / Plan (Année)	Durée Congé Paternité et Indemnisation	Restriction éligibilité	Autres mesures marquantes
<i>Cosmétique</i>	Accord Egalité (2020)	6 semaines indemnisés à 100%, fractionnable, jusqu'aux 3 ans de l'enfant	Aucune Au « second parent », pacsé ou concubin	« Mercredi père et mère de famille » : 1 à 4 absences (journée ou ½ journée) par mois, avec l'accord de la hiérarchie, jusqu'aux 15 ans de l'enfant 2 demi-journées enfant malade par mois (enfant vivant dans le foyer), doublée si couple même entreprise 1 journée hospitalisation enfant par an et par enfant 3 jours examens médicaux grossesse compagne
<i>Pharma</i>	Directive Parentalité (2020)	16 semaines, en une fois, jusqu'au 1 an de l'enfant, « pour le parent ne donnant pas la vie »	Aucune	
<i>Consulting</i>	Plan Egalité (2020)	11 jours indemnisés à 100%	Aucune	Refus de missions si enfant à charge de moins de 3 ans / mission à l'étranger, ou si trajet quotidien > 4h 0 congé enfant malade, ni CESU / crèche inter-entreprise
<i>Consult-num</i>	Accord Egalité, Parentalité et Equilibre des temps de vie (2021)	15 jours, indemnisés à 100% du salaire de base, et non-discrimination sur salaire variable	Un an d'ancienneté	4 jours enfant malade par an (pour enfant moins 6 ans) et 5 jours pour parent isolé 3 jours enfant hospitalisé par an Berceaux de crèches inter-entreprises en Ile de France
<i>Pub</i>	Accord Egalité (2012)	11 jours indemnisés à hauteur de 3 fois le plafond de la sécurité sociale	Aucune	10 jours enfant malade par an (autant pour pères que mères), plus que convention de branche (limité aux parents seuls et rémunérés à hauteur de 80%) A partir de 3 enfants à charge (moins de 16 ans), 2 jours de congés supplémentaires par an Demi-journée rentrée des classes Financement CESU pour garde d'enfants et soutien scolaire (à hauteur de 450 € par an) Prime de naissance de 230 € bruts Congé parental, sous condition d'un an d'ancienneté
<i>Assurance</i>	Accord Egalité (2017)	10 semaines ouvert au deuxième parent, indépendamment	Aucune condition d'ancienneté, mais doit être	Priorité donnée dans l'accès au temps partiel à la demande formulée par le parent d'un enfant en situation de handicap, et par un foyer monoparental.

		du genre ou de l'orientation sexuelle et concerne aussi bien la naissance que l'adoption, entièrement rémunéré.	pris dans les six mois suivant l'arrivée de l'enfant, entièrement rémunéré.	Exceptionnellement durant la période estivale (juillet et août uniquement), les collaborateurs peuvent être amenés à travailler un ou plusieurs jours « temps partiel ».
<i>Digital Factory</i>	Accord Egalité (2021)	11 jours indemnisés à 100%, avec un engagement à encourager les hommes à bénéficier de leur congé de paternité en communiquant largement sur les dispositifs prévus dans les accords.	Un an d'ancienneté	Tout salarié, ayant au moins 6 mois d'ancienneté, qui s'absente pour garder un enfant malade, voit sa rémunération maintenue, dans les limites suivantes : - jusqu'au 2ème, anniversaire de l'enfant : 6 jours ouvrés par année civile, - entre le deuxième et jusqu'au 13ème anniversaire de l'enfant : 5 jours ouvrés par année civile. Ce crédit est majoré, à partir du 2ème, enfant, d'un jour d'absence par enfant supplémentaire de moins de 13 ans dans la limite de 10 jours maximum par an. Engagement de l'entreprise à privilégier l'affectation des salariés sur des missions dans le bassin d'emploi de leur domicile dans l'hypothèse où ceux-ci/celles-ci seraient parents d'enfants de moins de 3 ans et/ou ayant la charge d'une personne dépendante ou dans la mesure du possible, le télétravail.

Plus récemment encore, en parallèle de la mise en place du référent harcèlement sexuel et violences sexistes dans les CSE, suite à la loi de 2018 élaborée dans la suite de la mobilisation #MeToo, la plupart de ces entreprises ont mis en place des mesures spécifiques, parfois incluses dans un accord comme chez *Consult-num*, pour traiter ces questions.

On a, bien évidemment, créé des référents en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Donc, côté CSE, ils sont déjà en place. Côté direction, ils sont déjà en place. Et on les forme. Cette communauté de référents est animée par un référent de l'UES de façon à pouvoir coordonner leurs actions. On a mis en place, négocié une procédure d'alerte des salariés, donc, qui seraient victimes ou qui se diraient victimes d'agissements sexistes ou de harcèlement sexuel, pour qu'ils puissent, via différents canaux, donc, exercer une alerte. On a également une information du CSE sur la typologie des faits, par quel canal l'alerte a été exercée, à quel moment, dans quel délai l'enquête conjointe a démarré, a été terminée, combien d'entretiens ont pu avoir lieu, quelles sont les préconisations des référents auprès du DRH, quelles ont été les actions qui ont été prises. Et puis voir si le dossier est clos ou pas. En sachant que, tout au long de la procédure, on donne aussi la possibilité aux salariés d'avoir un soutien psychologique à tout moment, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Donc on a un contrat avec un prestataire qui va aider, à qui on va expliquer notre procédure et qui va pouvoir orienter les salariés vers les différents canaux d'alerte, qui va pouvoir les aider. (homme, DRH, *Consult-num*)

D'autres comme *Pub*, l'ont fait pour répondre en urgence à la pression exercée par une mobilisation de type #Metoo propre à leur secteur d'activité et éviter des effets en termes d'image et de réputation.

Il y a un compte Instagram qui s'appelle *#balance ton agency* et qui a pour objet de remonter tout sujet lié au harcèlement qu'il soit d'ailleurs sexuel, sexiste ou moral. C'est large. Et, je touche du bois pour l'instant, nous n'avons pas été touché ! Et franchement, je ne pense pas qu'on puisse l'être. Après, personne n'est jamais parfait. Il peut y avoir des blagues mal placées ou je ne sais quoi mais, globalement, je pense vraiment qu'on n'a pas trop de sujet chez nous... En tous cas, de harcèlement sexuel ou sexiste... Après, le harcèlement moral, c'est toujours plus compliqué... Ne serait-ce que la définition.... Quand s'arrête le conflit, le désaccord et quand on arrive sur du harcèlement ? C'est toujours plus difficile mais en tous cas, sur la question du harcèlement sexuel et sexiste, on a eu... pour tout vous dire... deux ou trois cas en vingt ans qu'on a réglés de manière très, très rapide à chaque fois. Enfin, zéro tolérance sur ce sujet. On est en train de faire un pré-test d'un outil qui permet aux gens de signaler s'ils se sentent victimes de harcèlement. Là, en début d'année, on a formé tous nos managers sur le sujet du harcèlement sexuel, sexiste et moral. Le but, c'est de créer des réflexes. (femme, DRH, *Pub*)

Côté syndical comme direction, le sujet est encore assez récent et peut générer des discussions sur ce que recouvre le harcèlement sexuel et les comportements sexistes, notamment au sein d'équipes syndicales globalement plutôt masculines et âgées, surtout du côté des permanents avec des responsabilités au niveau national.

On a un référent au CSE. Et d'ailleurs, j'ai raté un webinaire de la CFDT hier ou avant-hier soir, sur le harcèlement sexuel, sexiste. On a eu une enquête chez nous, aussi, qui a été faite sur le sexisme, contre les violences sexistes. C'est une enquête qui a été faite par la fédé, un sondage, et qui a été diffusé ensuite. On a demandé aux collègues de répondre au sondage. Il y a eu pas mal de débats. Typiquement, à la question : « *est-ce que vous tenez la porte à une femme qui passe devant ou pas ?* » eh bien en fait, tenir la porte était apparenté à un geste sexiste ! Alors que pour beaucoup, c'est de la courtoisie. Du coup, il y a eu des débats à ce sujet. Après, il y a des façons de tenir la porte, c'est peut-être ça aussi... (homme, CFDT, *Consult-num*)

1.5 Vers une organisation du travail hybride ou le « *new normal* »

Ces entreprises ouvertes à la « diversité » se distinguent également par des politiques managériales volontaristes concernant le télétravail, déjà pratiqué un jour à deux jours par semaine avant la crise du COVID-19. Selon certains auteurs, les deux confinements ont été l'occasion de légitimer des « innovations managériales » d'extension du télétravail exercé de manière intensive ou exclusive pour les cadres (Rampa et Agogué, 2022). Il est présenté désormais par les DRH de manière positive et normalisée dans une organisation du travail hybride, qui deviendrait le « *new normal* » selon l'expression d'un DRH rencontré. Comment expliquer cet engouement des directions de ces entreprises pour un télétravail extensif ?

Tout d'abord, la fréquence du télétravail croît avec la taille de l'entreprise et concerne toujours de manière majoritaire des cadres. Elle est ainsi très élevée dans les activités numériques, la finance et les assurances, les activités immobilières, les services aux entreprises et l'information-communication (Erb et al., 2022). Les DRH de ces grandes entreprises le présentent généralement comme une solution « *win-win* » qui ferait évoluer la culture

managériale et répondrait à leurs enjeux d'attractivité. Un télétravail souple et extensif correspondrait aux attentes des (jeunes) cadres, leur principale cible de recrutement, en leur permettant de réduire leur temps de transport, de prendre en charge les trajets liés aux activités scolaires et périscolaires de leurs enfants, voire de travailler depuis un autre lieu que leur domicile (maison secondaire, lieu de vacances en famille).

Dans notre secteur, il y a une forte chasse des talents. Et, il nous arrivait d'avoir un contrat de travail signé et que l'intéressé ne se présente finalement même pas. Parce qu'au même moment, il avait eu une offre qui était plus avantageuse. Et on a observé que désormais les jeunes, et c'est vraiment important, s'ils sont sur une mission qui ne les intéresse pas, ils zappent, ils vont ailleurs. Donc on essaie vraiment, pour retenir les salariés, de faire en sorte qu'ils aient des missions intéressantes. Ce n'est pas toujours facile, c'est pas toujours aisé, mais on essaie de le faire. Et, de la même manière, on a sondé et les salariés, ils plébiscitent le télétravail. Alors, non pas le télétravail à 100 %. Les salariés se lassent de la situation actuelle (NB : le télétravail à temps complet imposé en confinement fin 2020), mais ils plébiscitent le télétravail. Et, donc, on aimerait en faire la norme chez *Consult-num*, d'accord ? C'est « le télétravail est la norme et l'exception, c'est le non-télétravail ». Alors, bien évidemment, vous revenez sur site régulièrement. Et quand je dis « l'exception », c'est presque le salarié qui refuse de télétravailler. Mais parce que, encore une fois, on ne peut pas l'imposer. (homme, DRH, *Consult-num*)

Si l'évolution de la société, du travail et de ses outils facilitent de plus en plus le travail à distance, celui-ci correspond à une attente à la fois :

- des salariés, en contribuant entre autres à une meilleure articulation entre vies professionnelle et vie personnelle.
- et de l'entreprise, en contribuant à l'amélioration de sa marque Employeur et donc de son attractivité et à ses enjeux RSE, permettant ainsi de diminuer l'impact carbone lié aux trajets domicile-travail.

C'est ainsi que l'agence a entamé une phase pilote il y a quelques années, intégrant au fur et à mesure les équipes, pour arriver à une diffusion large de ce mode de travail au sein de la Société. Aujourd'hui, les différents retours d'expérience, partagés avec la Direction et les représentants du personnel, nous amènent à conclure que le télétravail est généralement bien apprécié par les salariés volontaires et leurs managers. Il permet souvent de travailler de façon efficace et concentrée, plus détendue, avec la fatigue et les aléas des transports en moins et facilite une meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle. Pour autant, les retours montrent que, si le télétravail est généralement efficace à titre individuel, une formalisation des conditions d'exercice du télétravail apparaît nécessaire afin que celui-ci reste un élément vécu comme positif par tous, tant par les télétravailleurs, leurs managers que ceux qui choisissent de ne pas télétravailler. (Préambule, accord Télétravail 2019, *Pub*)

D'autre part, ces multinationales avaient déjà adapté leurs locaux, sur le mode du « flex-office » (plus de bureau attitré), notamment au niveau de leur siège social en région parisienne où travaillent des cadres autonomes. Ces solutions proposées par des consultant·es, des architectes et des designers²¹, leur permettent de réduire les coûts immobiliers liés aux mètres carrés sous-utilisés et de proposer des espaces de travail modulables plus propices au travail en mode projet et à l'amélioration de la performance collective²². De nombreux grands groupes du CAC40, dans différents secteurs d'activité, ont ainsi adapté les locaux de leur siège social,

²¹ Par exemple le cabinet Le génie des lieux : <https://geniedeslieux.com/> ou My Flex Office : <https://www.myflexoffice.fr/> ou des médias dédiés au travail et au recrutement comme Welcome to the Jungle : <https://www.welcometothejungle.com/fr>

²² Pour réduire aussi les effets néfastes des « open-spaces », notamment en termes de nuisances sonores.

sur le modèle des *start-ups* dans le monde du numérique, avec une accélération récente liée à des effets de mimétisme institutionnel.

On était déjà en *flex-office* à vrai dire. On a déménagé nos locaux en banlieue en 2016 et à cette occasion, on a mené une grande réflexion sur le *Future of work* et on s'est inspiré de ce qu'il pouvait se passer en Hollande (notamment où le *flex office* était déjà très répandu à cette époque). Et on a voulu tenter l'aventure et les résultats sont plutôt positifs. On se rend compte que les gens ne bougent pas beaucoup, mais c'est pas très grave parce que, finalement, le principe du *flex office*, c'est avant tout d'être au bon endroit en fonction de son activité. Si j'ai besoin d'être seul, isolé, je vais me mettre dans une pièce adaptée à une conversation privée seule. Si on a besoin d'être à deux, on a une autre typologie d'espaces. Si je travaille mais que je n'ai pas besoin d'être très concentré, je vais me mettre sur un bureau à côté de mes collègues. Pour nous, c'était avant tout ça le principe du *flex office* avec, bien sûr, le côté « pas de bureau attitré », mais on avait gardé des quartiers. Donc, l'équipe RH, par exemple, moi je sais que le matin, quand j'arrive, je sais où je vais retrouver mon équipe. (femme, DRH, *Pub*)

Quand je suis arrivé il y a deux ans et demi au siège, j'avais un bureau collectif. J'étais avec mon équipe, heureusement. On était quatre, mais un peu décentré des autres. On disait : « on va dans notre grotte ». J'arrivais de Microsoft où il n'y avait plus de bureaux individuels. Et en déménageant l'année dernière, en juin 2019, on est passé du « presque tout individuel » à du 100 % collectif. Zéro bureau individuel, du Directeur Général au poste courrier, il n'y a que des bureaux collectifs et des plateaux. Il y a eu des aménagements intelligents. Ce ne sont pas des plateaux à perte de vue. Il faut venir les visiter. Le principe est que l'on est sur l'*activity-based working*. C'est-à-dire qu'en fait, dans la journée, suivant l'activité que vous avez, vous bougez : vous êtes en conversation téléphonique, vous avez des cabines ; vous avez besoin de parler avec votre collaborateur rapidement, vous avez des zones de deux, trois ou quatre personnes ; vous avez également des salles de réunion connectées, en visio ; vous avez des salles de travail de bibliothèque où vous êtes en silence complet ; et vous avez des zones de bureaux collectifs, mais où vous vous positionnez et au fur et à mesure. Quand vous aviez l'habitude d'arriver le matin, de poser vos affaires dans le bureau et de repartir le soir en les reprenant, même si vous n'aviez jamais été dans votre bureau, ça fait bizarre. Et aujourd'hui, avec le télétravail et le principe du *choice with responsibility*, on ajoute une pièce au bureau, c'est chez soi. C'est-à-dire que vous pouvez venir quand vous voulez au bureau, mais vous pouvez aussi rester chez vous quand vous voulez, ça dépend de l'activité et de l'interaction que vous avez avec vos collègues... (homme, DRH, *Pharma*)

Dans ces entreprises multinationales, sur le périmètre de la France, des accords de télétravail avaient déjà été signés au début des années 2010, intégrant la possibilité d'un télétravail limité à une ou deux journées par semaine : en 2010 pour *Consulting* et *Digital Factory*, en 2011 pour *Consult-num* et *Cosmétique*, en 2015 pour *Pharma*. Ces accords avaient parfois été complétés par des accords sur des sujets complémentaires, comme le droit à la déconnexion (en 2017 pour *Consulting*) ou le « flex-work » (en 2018 pour *Cosmétique*). Les équipes avaient donc déjà expérimenté le télétravail ponctuel et se sont rapidement adaptées au passage au télétravail à temps complet, au moment du confinement généralisé en mars 2020, ayant déjà un ordinateur portable professionnel, et souvent des logiciels et procédures pour travailler à distance...

On a signé un accord télétravail en début d'année 2020, bien avant la crise. Qui prévoyait déjà la pandémie. Sur une fulgurance d'une de nos collègues, qui a dit : « *On prévoit une catastrophe naturelle pour le télétravail. Est-ce qu'on ne pourrait pas rajouter la pandémie ?* » Tout le monde a dit : « *Oui, si tu veux. De toute façon, bon, voilà. Au point où on en est, oui, oui, ça paraît* »

raisonnable. » Et, trois mois plus tard, paf, pandémie. Et, donc, nous sommes, depuis la crise, couverts par notre accord télétravail et non pas par les mesures gouvernementales.

Et qui était un accord plutôt favorable ?

Plutôt favorable, oui, puisqu'il prévoyait pour la première fois l'achat de matériel, les titres restaurant. Bon, la seule chose qu'on n'a pas réussi à obtenir, c'est le remboursement des frais Internet, qu'on avait avant, mais qui ont disparu lors de cet accord. Mais il autorise par contre qu'on puisse faire le télétravail dans une résidence secondaire, ce qui, à l'heure actuelle, aide un certain nombre de salariés pour pouvoir travailler de leur maison de campagne. (homme, CFDT, *Digital Factory*)

On a un accord, depuis 2011, qui prévoit jusqu'à trois jours de télétravail dans la semaine ou 12 jours dans le mois. Et ça fait que, aujourd'hui, par exemple, on a un taux d'occupation de nos sites en France qui oscille entre 9 % et 12 % en fonction des jours de la semaine. Donc l'essentiel de nos salariés est soit en télétravail, soit chez le client, mais on a su démontrer, lors du premier confinement, que, en 48 heures, la quasi-totalité (97 % de nos salariés en activité) pouvait être en télétravail et délivrer les engagements auprès des clients. (homme, DRH, *Consult-num*)

On était déjà en mode télétravail depuis un certain temps. Depuis 2016, on avait commencé à initier le télétravail. Tout le monde était éligible sauf quelques postes vraiment très *front-office*, comme les services généraux. Mais malgré tout, il y en avait qu'à peu près la moitié des gens qui étaient intéressés et qui faisaient plutôt un jour par semaine, voire moins, voire un jour tous les 15 jours. Avec le COVID, tout le monde a dû tester, bon gré mal gré. Et il y a des gens qui n'étaient pas pour, on sent qu'ils ont changé d'avis et qu'ils se rendent compte des avantages que peut avoir le télétravail. Donc, je pense qu'évidemment, on va continuer. Est-ce qu'on fera plus qu'un jour par semaine, honnêtement, je ne sais pas. Je pense que ça dépend aussi des métiers. On a des métiers qui ont plus besoin de se voir et d'être dans la collaboration en proximité physique, géographique que d'autres. On a des métiers qui ont moins ce besoin et qui peut-être en feront plus. Dans tous les cas, nous on a toujours été dans une logique d'adaptation en fonction des métiers. Donc, le COVID nous aura appris beaucoup à télétravailler donc ça va continuer à effacer les préjugés que certains pouvaient avoir sur le sujet. On peut dire que c'est le point positif du COVID. En plus, nous, du fait du *flex office*, tout le monde avait déjà un ordinateur portable et un téléphone portable. On avait fait un gros travail de maîtrise du papier quand on avait déménagé. Donc, tout est numérisé aujourd'hui quasiment. (femme, DRH, *Pub*)

Certaines entreprises se sont d'ailleurs appuyées pendant le confinement sur leurs accords de télétravail pour étendre le droit à des équipements spécifiques – écran pris en charge par l'employeur au départ uniquement pour les travailleurs handicapés (accord en 2014 « expérimentation du poste de travail virtuel », *Assurance*) ou pour généraliser des formations aux managers sur la gestion du travail à distance. DRH et syndicalistes se rejoignent pour dire que le confinement a permis de lever des barrières du côté des encadrants (qui y étaient parfois réticents) et donc de permettre autant les « innovations managériales » que l'application des accords déjà négociés.

On a travaillé sur l'aménagement du domicile des personnes en situation de handicap, puis de tous. Au départ, on a fourni des écrans et proposé la prise en charge (à hauteur de 75 euros) d'écrans d'ordinateur. Parce que les portables, au bout d'un moment, ça peut être fatigant. Et cette mesure, toujours, qu'on avait proposée aux personnes en situation de handicap, on l'a proposée à l'ensemble des collaborateurs d'*Assurance*. Pour les personnes en situation de handicap, on a trouvé aussi un fournisseur pour livrer des fauteuils au domicile des collaborateurs, c'est-à-dire des chaises qui soient réglables, parce que tout le monde n'est pas bien installé. Bon, des choses

comme ça se mettent en place. Moi, comme je suis aussi chargée de mission handicap, j'ai pris la peine d'envoyer un e-mail à tous, pendant le confinement, qui s'appelait « *Prendre de vos nouvelles* ». Il y a un peu plus de 190 personnes avec lesquelles j'ai échangé, simplement pour savoir comment elles allaient et aussi parler de l'isolement. Je ne sais pas si ça vous parle mais le risque, c'est que les gens soient complètement chez eux, reclus, donc c'était important aussi et ça a été très bien apprécié. Vous savez, ce sont des petites choses qui ne coûtent pas très cher (femme, DRH, *Assurance*)

Le COVID a changé tout, parce qu'on est passé très brutalement de l'état d'esprit où le dirigeant voulait avoir tous ces pioupiou autour de lui, que s'ils ne voient pas les gens, il estime qu'ils ne bossent pas. Ça, c'était assez partagé comme point de vue. C'est pour ça que le manager était absolument contre le télétravail, sachant que c'était déjà en train de changer puisque l'on avait déjà un accord télétravail, qui a été renégocié dans l'entreprise, donc renégocié par extension. Il y avait d'abord un jour maximum de télétravail, puis c'est passé de deux à trois. Donc petit à petit, la culture d'acceptation de la notion de télétravail s'est étendue. Mais il restait quand même une prévention forte. Avec le COVID, comme ici on a l'avantage que quasiment tous les salariés ont une dotation, un ordinateur portable, et du jour au lendemain, quasiment tout le monde est passé en télétravail. Ça s'est fait en 2, 3 jours. Et là, tout le monde a dû expérimenter ce qui se passe en télétravail. Si tout le monde est en télétravail, est-ce que c'est possible de continuer à faire tourner un projet ? Et tout le monde a découvert que, oui. Et que non seulement ça marchait, mais aussi que les gens étaient beaucoup plus productifs, et les managers sont très attentifs à ça. On est plus productif pourquoi ? Parce que déjà, on n'a plus les temps de trajet, notamment pour les consultants qui vont chez des clients éloignés de leur domicile. (homme, CFTC, *Consulting*)

Suite au confinement, des accords de télétravail ont été renégociés (en 2021 accord Travail flexible chez *Consulting*) ou étaient en cours de renégociation lors de l'enquête, afin de « réguler » l'accès au télétravail, son extension, ses conditions, etc... Dans ces contextes où les directions font la promotion d'une organisation du travail en mode hybride et prennent parfois des décisions de manière unilatérale (notamment la localisation et la surface des locaux immobiliers), les syndicats poussent pour la renégociation des accords, avec une vigilance sur les effets pervers, individuels et collectifs, d'une extension du télétravail. Quelle que soit leur organisation syndicale, et l'entreprise, les représentant·es des salarié·es soulignent que les compensations financières sont insuffisantes, avec un reste à charge important pour le/la salarié·e, et considèrent que le télétravail à temps complet ou « exclusif » n'est pas souhaitable, au regard des risques psychosociaux qu'entraîne l'isolement.

On a demandé pas mal d'indemnités. On demande 60 € d'indemnités par mois. Aujourd'hui, on est à 35 € pour trois jours par semaine de télétravail. C'est une indemnité pour l'abonnement ADSL. Ce n'est pas de l'équipement. C'est plutôt une indemnité de fonctionnement. On a demandé nettement plus, et d'ailleurs, la dernière fois en réunion plénière, la DRH monde a été interpellée sur les indemnités télétravail. Parce que quand on est à 95 % des personnes de la société qui sont en télétravail dans le monde, que fait-on ? Les gens restent chez eux, il y a le chauffage, l'électricité, les repas, on consomme quand on est à la maison. On a besoin d'une table, d'un siège, de moyens pour travailler, d'un bureau à domicile. C'est un sujet qu'on a mis sur la table, de nouveau. Donc, comme on est passé de 5 % à 15 % de gens en télétravail selon les pays à 95 %, oui, clairement, le télétravail, on va dans ce sens-là. Alors, l'entité qui gère l'immobilier chez nous au niveau monde intégrait le *Work From Home*. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, comme on n'aura pas besoin d'autant de mètres carrés qu'auparavant par salarié, puisque tout le monde ne sera pas là, ils vont revoir à la baisse le nombre de mètres carrés loués. C'est ce qu'on a compris. Mais je m'y attendais. C'est une question qu'on avait posée auparavant.

On avait dit : « quelle va être l'attitude du service immobilier maintenant qu'on est en période de pandémie ? » On imagine qu'il y en aura d'autres. Et donc, ils commencent à nous parler du *new normal* ! Le *new normal*, c'est du télétravail. On viendra de temps en temps sur le site et pas tous en même temps ! (homme, CFDT, *Consult-num*)

Les syndicats essaient d'introduire par des accords des garde-fous, comme le droit à la déconnexion, le droit à la réversibilité ou la prise en compte des enjeux de santé au travail. Ils tentent aussi de lutter contre les inégalités de droit au télétravail entre les sites (entre sièges sociaux et sites de production, où il est souvent proscrit au nom des impératifs de l'activité) et entre les métiers (avec des métiers peu qualifiés souvent considérés *a priori* comme « non-télétravaillables », alors qu'une partie de leur activité pourrait être réalisée à domicile moyennant une réflexion sur l'aménagement du poste).

Quand on a négocié, ce que nous a dit la Direction et ce qui se fait souvent, c'est ce qui s'était fait la dernière fois, on avait signé deux jours de flex et 4 jours de télétravail. On s'est aperçu que sur certains sites, ils étaient déjà au maximum et sur d'autres sites, ce n'était pas appliqué complètement. Et là, c'est la même chose. On va certainement s'apercevoir que d'ici un an ou deux, que sur les sièges purement administratifs, à Paris, effectivement ils pourront aller plus loin. Par contre, nous, déjà huit jours par mois sur les sites industriels, ça paraît déjà beaucoup et d'ailleurs nos propres directions font un peu la grimace. Ils sont un peu obligés de faire signer un accord tel qu'il est en sachant qu'ils ne pourront peut-être pas l'appliquer jusqu'au bout. Mais ça va être compliqué à mettre en œuvre. (homme, CFDT, *Cosmétique*)

Par ailleurs, les réflexions sur le télétravail et le travail hybride sont généralement déconnectées des enjeux d'égalité femmes-hommes, notamment en matière d'impact différencié sur les femmes, comme l'a déjà souligné une étude récente de l'ANACT (Babule, Brugière, 2021) et le rapport du Haut Conseil à l'Égalité « pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes » (HCE, 2023). Les DRH, femmes et hommes, adoptent une approche « universaliste » et « individualiste » du télétravail, et mentionnent rarement les inégalités de genre. Quand elles et ils sont interrogées sur les liens entre égalité / parentalité et télétravail, elles et ils présentent cette modalité de travail comme un dispositif transformatif : le télétravail permettrait aux pères de participer davantage aux activités parentales, aux mères de mieux « concilier » en retravaillant le soir après avoir couché les enfants, aux parents en garde alternée d'avoir davantage de la flexibilité, et enfin de faire évoluer les représentations des managers « *old school* » dont l'évaluation de la performance était fondée sur la présence. Ils et elles reprennent d'ailleurs le discours positif sur le télétravail favorable à l'égalité professionnelle développé par les pouvoirs publics ou des cabinets-conseils.

L'égalité professionnelle : le télétravail constitue une opportunité pour l'égalité femme-homme en permettant un partage plus équilibré entre les sexes de très nombreux métiers et en assurant une meilleure répartition entre femmes et hommes dans l'exercice des responsabilités professionnelles et familiales. Le télétravail s'inscrit aussi dans la lutte contre les discriminations professionnelles, l'employabilité des personnes en situation de handicap, l'inclusion sociale et professionnelle des jeunes. (Commissariat général aux territoires, *Plan de déploiement du télétravail*, Juin 2017²³).

²³ <http://www.teletravailler.fr/sites/default/files/uploads/wysiwyg/plan-deploiement-teletravail-cget-4.pdf>

Au moment où je vous parle, on envoie aux organisations syndicales un accord que l'on appelle : *Choice with responsibility* qui va aider aussi à la parentalité, à la paternité et à l'équilibre vie privé/vie pro. C'est un accord de télétravail totalement ouvert. C'est le collaborateur qui va choisir (d'où le « *choice* ») le nombre de jours de télétravail par semaine qu'il voudra faire, ça va de zéro à cinq, tout au long de l'année, sans que son manager puisse dire oui ou puisse dire non. (...) Ça va permettre et aux hommes et aux femmes, mais surtout aux hommes qui n'auraient pas l'habitude d'être chez eux le mercredi ou autre chose, de connaître ça. Je rigole à peine parce qu'en fait, il y en a qui me disent : « mais c'est horrible de travailler de chez soi ! ». Le confinement COVID était particulier. On était avec tout le monde, il y avait l'école à la maison, etc. Mais ce que je veux dire, c'est que quand, à partir de septembre-octobre quand les enfants retournaient à l'école, et que l'activité extérieure reprenait, ils ont touché du doigt la vie que leur conjointe vivait, mais sans le dire. Donc, c'était assez amusant. Alors moi, je suis assez décontracté là-dessus parce qu'à la maison, je fais beaucoup de choses. On a des rôles inversés. S'il y avait des étiquettes à coller, moi, je fais plutôt les courses, la cuisine et je m'occupe des devoirs. Mais je ne m'occupe pas du linge et du ménage (remarquez, on est aidé pour ça !). C'est ma femme qui s'occupe du bricolage et du jardinage. Ce que je veux dire, c'est que pour beaucoup, ça a été génial... En tout cas, ça a été différent. Ça a été une expérience riche. (homme, DRH, *Pharma*)

Certain.es DRH évoquent que la moindre présence au bureau peut les amener à revoir les dispositifs en matière de parentalité, pour répondre aux demandes des salariés, en réduisant les offres collectives (crèches d'entreprise) pour les remplacer par des solutions individuelles (berceaux en crèches près du domicile ou prise en charge des frais).

Je pense que [le télétravail] c'est quelque chose qui va plutôt durer et d'autant plus qu'on aura en parallèle davantage autorisé le fait de pouvoir travailler de chez soi. Les collaborateurs vont pouvoir faire les deux, travailler au bureau ou de chez soi, à leur convenance. Mais ça va entraîner de petites évolutions alors c'est un détail que je cite, comme on parle de parentalité. Par exemple, nous, jusqu'à présent, on avait des crèches à proximité du lieu de travail. Et ça a été très fortement révélé par la crise sanitaire et le fait que les collaborateurs doivent travailler de chez eux. Ça a amplifié la demande d'avoir plutôt une crèche à proximité du domicile, ce que l'on appelle des berceaux « en réseau » pour ne pas avoir emmené inutilement son enfant dans la crèche qui est près du lieu de travail quand on reste travailler à la maison. Ça, c'est quelque chose qui va rester de toute façon. Je dirais que la crise sanitaire a permis que de grandes tendances soient confirmées. (femme, DRH, *Cosmétique*)

1.6 Des syndicats suivistes, mais parfois promoteurs d'un modèle de co-parentalité

Rarement à l'initiative du contenu (et de l'agenda) des négociations sur la parentalité, les syndicats soulignent la bonne volonté de la direction sur ces sujets et se comparent volontiers avec les entreprises moins bien loties de leur secteur.

La DRH a vraiment envie de construire quelque chose de nouveau et tout ce qu'on apporte là, dans ces réflexions qui remontent de tout le monde, pour construire, dans le cadre de ces ateliers, ça l'aide à nourrir sa réflexion. Évidemment, elle a ses impératifs, elle ne peut pas tout accepter, ça, on le sait, donc on essaie un peu, en off, de se mettre d'accord pour voir quelles sont ses priorités. (homme, CFE-CGC, *Cosmétique*)

Certaines organisations syndicales (comme la CFE-CGC et la CFDT) revendiquent néanmoins d'avoir été à l'origine de l'extension de certaines mesures comme celle du congé paternité (plus long et mieux indemnisé) pour être en phase avec les demandes des jeunes salarié·es. Certaines de ces équipes syndicales comme chez *Cosmétique*, dépendent de fédérations qui promeuvent activement la coparentalité comme la Fédération Chimie Energie à la CFDT²⁴ ou la Fédération Communication, Culture, Conseil qui est très motrice sur les questions d'égalité.

Depuis très longtemps (*années 1960*), une particularité dans l'entreprise, c'était « le mois Schueller » au niveau maternité. Il y a les mois légaux de maternité et les collaboratrices, chez nous, qui ont un bébé disposent d'un mois supplémentaire, rémunéré à 100% par l'entreprise. Ça s'appelle « le mois Schueller ». On a depuis l'année dernière – on l'avait demandé et ça a été bien accepté – le congé de six semaines paternité. C'est-à-dire, les jeunes papas, avant, on disait que c'étaient les mamans qui devaient s'occuper de ça et puis les papas n'étaient pas présents dans le cadre des retours de maternité. C'était une demande de l'ensemble des organisations syndicales. Alors, pourquoi les organisations syndicales l'ont demandé ? Parce que, en fait, aujourd'hui, les jeunes collaborateurs veulent travailler différemment, comme ils veulent le télétravail aussi. C'est quelque chose sur lequel on a beaucoup travaillé. On sait qu'un jeune collaborateur a besoin d'équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée et un jeune papa, c'est plutôt une bonne chose. Ce sont des choses qu'on ne repérait pas avant et on s'aperçoit qu'on est dans ces courants, en fait, de transformation. Voilà. Les jeunes ont des aspirations un peu différentes. (homme, CFE-CGC, *Cosmétique*)

Je pense que les hommes de ma génération, enfin c'est ainsi que je le perçois (et j'espère que c'est le cas), les hommes de ma génération sont sensibilisés plus à la question de l'égalité femmes-hommes et sont plus intéressés à ce sujet. Je pense qu'il y a quand même un grand écart de perception entre les générations. Les hommes en dessous de 35 ans vont beaucoup mieux accueillir ce genre d'initiatives, alors que ceux entre 40 et 60 ans vont être un petit plus dubitatifs.

Et du coup tu veux des enfants ?

Euh... ouais. Ouais, mais pas tout de suite (rires) Mais à moyen terme pourquoi pas ! J'espère que les congés paternité seront allongé d'ici là (rires)... croisons les doigts ! (homme, Analyste Business IT, *Consul-num*²⁵)

Certains interviewés, pour la plupart des hommes (blancs) plutôt âgés, mentionnent aussi le rôle de la féminisation des équipes syndicales²⁶, dans la mise à l'agenda des sujets relatifs au « travail reproductif » des parents de jeunes enfants ou des aidants (de personnes dépendantes) ou des violences sexistes et sexuelles.

Nous, on a des femmes qui s'expriment, oui. On a pas mal de femmes. De toute façon, avec Rebsamen, on a une loi qui nous a amené 50 % des femmes jusqu'à « épuisement » du sexe par rapport au taux de représentativité. Donc forcément, au début des listes, ça nous a amené des femmes, et c'est très bien. Et puis on renouvelle. Le renouvellement générationnel et le genre.

²⁴ « Pour la FCE-CFDT l'allongement de la durée du congé paternité est une avancée historique majeure qui doit être mise en œuvre dans les entreprises pour tous les salariés, toutes les parentalités et permettre ainsi à chaque couple de construire un équilibre à l'arrivée de l'enfant pour renforcer l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle », cf. <https://www.fce.cfdt.fr/axes/protection-sociale-prevoyance/actualites/article/le-conge-paternite-et-d-accueil-de-l-enfant-evolue>

²⁵ Entretien réalisé en 2018, dans le cadre d'un mémoire de master sur l'égalité femmes-hommes dans le numérique (Dupond-Jacquemart, 2020).

²⁶ Soutenue par l'obligation de mixité proportionnelle aux élections professionnelles de la loi Rebsamen de 2015.

C'est très bien. C'est parfait. Nous, on a des femmes et des jeunes. Donc clairement, les berceaux et les crèches sont des messages portés essentiellement par des femmes.

Et le congé paternité ?

Celle qui porte plus ce message, c'est une mamie. Comme quoi, elle pense plutôt génération qui suivent. (homme, CFDT, *Consult-num*)

A l'inverse, certain.es DRH soulignent la nécessité de faire évoluer les mentalités de certains syndicalistes, notamment les délégués syndicaux en charge des négociations collectives au niveau national (des hommes plutôt âgés) qui ont des représentations encore assez traditionnelles de la famille et de la division de travail domestique.

Après, on a l'axe parentalité. On veut faire évoluer toutes les idées que l'on peut avoir. J'ai encore eu des propos de représentants du personnel au cours des négociations disant : « *Oui, mais tout le monde n'a pas la chance d'avoir bobonne à la maison pour faire son repas.* » Bon, quand vous avez un représentant du personnel qui vous dit ça, il y a encore du boulot à faire, donc je pense que ça peut susciter quelques réflexions. (homme, DRH, *Consult-num*).

Si syndicats et direction s'affrontent peu sur ces sujets, en dehors de l'égalité salariale, c'est *in fine* la direction qui procède aux arbitrages financiers et organisationnels, ce que les organisations syndicales interviewées contestent peu.

Après, quand vous financez les crèches, quand vous financez des congés paternité, la direction reste quand même à la manœuvre, parce que ça a un coût financier et c'est un investissement, et puis c'est quand même nous qui essayons de trouver du bon sens : pourquoi 6 semaines et pas 3 semaines ? et pourquoi pas 22 mois ? Nous, on l'ancre finalement dans notre politique sociale. (femme, DRH, *Cosmétique*)

Alors, le congé de paternité, il existe. Alors, après, toutes les entreprises n'apportent pas le complément de rémunération aux salariés. C'est un élément qui peut dissuader certains salariés. Si vous avez une perte de rémunération, c'est bien beau d'avoir un droit à congé, mais encore faut-il qu'il n'ait pas des conséquences financières. Donc, là, nous, on l'avait supporté. Bon, on est prêt à améliorer le dispositif. La seule chose, c'est que nous sommes 25 000 salariés, avec un âge moyen de 36 ans. Compléter le niveau de congé de paternité entre l'indemnité journalière de la Sécurité Sociale et la rémunération des salariés, ça a un coût pour l'entreprise qui n'est pas négligeable. D'autant que nous sommes obligés de faire des choix dans la mesure où notre accord est très vaste, il est très riche en mesures et, donc, on ne peut pas non plus tout financer. On met en place tout un dispositif aussi de crèches, de gardes d'urgence, d'aide aux devoirs pour les parents. On met aussi des dispositifs pour les salariés qui sont aidants. Enfin, il y a toute une série de mesures, donc on finance beaucoup de choses, mais on ne peut pas tout faire, il y a des choix à faire. L'idée, c'est de faire en sorte que tous les salariés puissent bénéficier des mesures de l'accord, quel que soit leur âge, quelle que soit l'étape de leur vie. (homme, DRH, *Consult-num*)

La proximité et l'interconnaissance des délégués syndicaux centraux avec les DRH est frappante et, dans ces entreprises, ces-derniers ayant volontiers accepté de participer aux entretiens une fois contactés via les organisations syndicales. Certain.es se présentent même comme des « innovateurs » dans leur secteur.

Moi, je fais partie d'un *think tank* à côté où l'on réfléchit sur le travail qui s'adapte côté entreprise et salariés. C'est une fondation qui dépend, qui a été dotée par le GIM [Groupe des Industries

Métallurgiques]²⁷. C'est la métallurgie, mais la fondation est autonome, elle a sa liberté d'écriture et de pensée. Et on le voit bien : l'ANI [accord national interprofessionnel] qui a été signé là, excusez-moi... Je ne vois même pas où est le minimum. Et au niveau du LEM, du syndicat patronal de la pharmacie, on va être mieux qu'eux. Mais il y a encore, au niveau du monde de la pharmacie, plusieurs mondes. Il y a les grands labos, les labos autour de la thérapie génique, des labos traditionnels. Il y a tous les mondes, et tout le monde n'est pas aligné, n'est pas aussi avancé que nous. C'est pour ça qu'il y a aussi un peu de fierté dans ce que je partage. (homme, DRH, *Pharma*)

Je suis, depuis 2019, la directrice de l'inclusion et du bien-être. Mais, surtout, j'ai rejoint l'entreprise *Assurance* dès 2009 en tant que directrice du développement social. Et, donc, dans ce cadre-là, j'ai été amenée à discuter avec les partenaires sociaux, que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau de la branche. J'étais membre du comité sur l'égalité professionnelle. Vous regarderez sur LinkedIn, il y a tout mon pedigree. Et je suis quelqu'un de profondément attaché au dialogue social. Ça fait plus de 30 ans que je suis en activité et j'ai basculé dans les RH en 1998. Je me suis formée d'ailleurs à l'ESSEC quelque temps après. J'ai exercé différents postes dans les RH, dont celui de responsable des affaires sociales. C'est d'ailleurs dans ce cadre-là que j'ai rejoint *Assurance* en 2009 puisque le DRH de l'époque sentait que j'avais un certain « talent », comme on dit en Angleterre, pour le dialogue social, moi, je dirais plutôt une appétence. (femme, DRH, *Assurance*)

Plus largement, la plupart de ces entreprises appartiennent à des branches plutôt motrices comme SYNTEC et inscrivent leur politique sociale dans une longue histoire de construction et promotion du dialogue social, allant jusqu'à la protection des mandatés contre la discrimination syndicale (Chappe et al., 2019).

En 1998, quand j'ai été nommé délégué syndical, la fonction du DRH était que surtout rien ne se fasse ! Mais plus tard, en 2000, il y a eu un nouveau DRH qui était issu du cabinet de Martine Aubry, et donc chargé de la négociation de l'accord 35 heures. Et lui, c'était un vrai DRH. Il a construit la fonction et à partir de là, on a commencé à traiter tout un tas de sujets, y compris des sujets lourds comme la GPEC. Et depuis cette époque-là, on n'a pas cessé de faire évoluer les choses. On a même réussi à faire un accord de droit syndical concernant les rémunérations et l'évolution professionnelle des élus et mandatés. Il a été remplacé et puis on a continué dans la foulée. Une partie des organisations syndicales se sont mises aussi dans cet état d'esprit, ce qui fait qu'il y a eu un effet d'entraînement... Parce qu'il faut avoir des interlocuteurs pour que cela fonctionne, des deux côtés. Ce qui fait qu'il y a même eu une forme d'émulation. (homme, CFTC, *Consult-num*)

Quand on recrute des jeunes, on a un parcours d'*on-boarding* si vous voulez. On les « embarque » dans l'entreprise. On leur présente comment fonctionne l'entreprise, comment elle est composée, son organisation opérationnelle, sociale, juridique, les partenaires sociaux. Enfin, bref, on leur présente tout un ensemble de choses, y compris les accords collectifs. Ça fait partie de l'attractivité. Notre volonté, c'est de faire en sorte que les salariés comprennent que prendre un mandat dans le cours de sa carrière professionnelle est quelque chose de normal. (homme, DRH, *Consult-num*)

²⁷ Le GIM, Groupe des Industries Métallurgiques, est le syndicat patronal de la Métallurgie qui regroupe la très grande majorité des entreprises des industries métallurgiques et technologiques d'Ile-de-France. Il est la principale organisation du réseau des chambres syndicales territoriales composant l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM).

Les syndicats interviewés, pour la plupart réformistes (CFE-CGC, CFDT et CFTC) et plutôt très représentatifs, sont globalement satisfaits de la qualité des relations sociales (et des moyens alloués au dialogue social), même si certains sujets de politiques sociales autres que l'égalité ou la parentalité peuvent donner lieu à des tensions, comme l'emploi des seniors ou la formation continue.

On est rentré par une fenêtre de co-construction c'est-à-dire qu'on mène des projets, par exemple sur l'employabilité des seniors, des sujets qui font sens parce que, forcément, les gens vont devoir travailler plus longtemps, il faut trouver des moyens de les amener jusqu'à la fin de leur carrière et, s'ils ne le peuvent pas, prévoir des dispositifs comme le CET (Compte Epargne Temps) ou d'autres dispositifs qui existent pour pouvoir capitaliser, pour pouvoir partir plus tôt. (homme, CFE-CGC, *Cosmétique*)

Avec la direction, on se parle. On se parle même plutôt bien. Il y a de bons échanges. Maintenant, de là à ce qu'ils acceptent tout ce qu'on demande, non. On discute, on négocie. Récemment, par exemple sur l'accord formation qui est en cours de négociation, on n'était pas d'accord. Clairement, ils voulaient réduire les budgets de la CFP (Compte Formation Professionnelle), et mettre très en avant la notion de formation certifiante, parce que les clients sont demandeurs, en mettant la responsabilité de la formation continue sur les salariés. Or, nous, on n'est pas d'accord. Le salarié peut s'impliquer, être acteur, mais il n'est pas responsable. L'employabilité reste côté employeur. Donc, on a mis des lignes rouges. Au départ, la négociation ne tournait pas tout à fait dans notre sens. Et finalement, ils ont accepté d'amender l'accord avec nos revendications. C'est un rapport de force, mais dans des relations courtoises. (homme, CFDT, *Consult-num*)

Certaines de ces entreprises ont parfois connu des tensions sociales importantes par le passé, et/ou sont engagées dans des ruptures conventionnelles collectives (RCC) dans leurs sites de production qui touchent principalement les non-cadres, mais elles apparaissent comme les bonnes élèves du dialogue social et de la parentalité en entreprise, ce que les syndicats interviewés contestent peu. Les discours positifs, voire angéliques, des DRH sur le télétravail comme vecteur de transformation des pratiques managériales (vers plus d'autonomie pour les subordonnées) et des pratiques parentales vers un partage plus égalitaire au sein des couples, sont d'ailleurs repris par des syndicalistes hommes, notamment quand ils sont cadres et dans des organisations syndicales dites « réformistes » (CFE-CGC, CFDT ou CFTC notamment).

Je ne sais pas si vous en avez parlé avec le directeur des Affaires sociales du Groupe. Lui, il est ravi de pouvoir aller chercher ses enfants à l'école. Pour le coup, c'est des choses qui font progresser la parentalité et bouger les stéréotypes. Si vous êtes chez vous, à deux parents et si vous avez des enfants, il faut de toute manière s'en occuper. Le père est plus disponible et justement présent pour le faire. Quand les conditions sont créées, après, « y a plus qu'à ». C'est quoi l'égalité femmes-hommes dans le contexte d'un télétravail massif ? C'est un sujet neuf. Et à la CFTC, comme on est plutôt dans une logique de construire et d'inventer, ça nous intéresse beaucoup parce que c'est un sujet vierge, et il faut identifier des leviers qui amélioreront la vie des gens. (homme, CFTC, *Consult-num*)

Force est de constater que les réunions Teams qu'on a enchaîné les unes derrière les autres, il faut être costaud. On y passe énormément de temps. Donc il y a un équilibre, quand même, à trouver pour sa propre santé. Ça, il faut en être conscient. Il faut faire attention. Une sorte de droit à la déconnexion. On ne l'a jamais fait chez nous, mais, quelque part, il faut quand même y songer. Après, le côté positif, c'est que ça donne quand même beaucoup de liberté aux gens. Ils peuvent travailler un peu comme ils veulent. Sauf quand vous avez des réunions Teams. Mais j'ai des

collaboratrices qui me disent : « je rentre dans mon tunnel à 18 heures, ça veut dire que je m'occupe des trois enfants de 18 heures jusqu'à 21 heures. » Et, dès qu'ils sont couchés, elles recommencent à travailler un peu – ça ne les gêne pas – de 21 heures à 22 heures ou 23 heures. Elles s'organisent comme elles veulent. Donc ces choses-là, certes il faut faire attention, mais ça offre des possibilités d'organisation. On a toujours pensé, à *Cosmétique*, on a toujours dit que c'est la personne qui fait le job, avec une obligation de résultat. (homme, CFE-CGC, *Cosmétique*)

Les difficultés spécifiques que vivent les femmes cadres, mères de famille, devant le maintien de la norme de la « disponibilité extensive », désormais en distanciel et plus en présentiel, est davantage soulignée par des syndicalistes femmes, de manière mesurée à la CFDT et de manière plus critique dans des syndicats du pôle « protestataire » (CGT et SUD). Mais ces derniers profils sont minoritaires parmi les délégués syndicaux nationaux des multinationales étudiées. Les difficultés d'articulation des temps de vie, même en télétravail, sont parfois évoquées par des syndicalistes hommes, notamment à la CFDT, qui considèrent qu'elles concernent tout autant les jeunes hommes, plus investis dans le travail parental et/ou en garde alternée.

Les gens se sont rendu compte qu'ils avaient des enfants, et que ce n'était pas évident à gérer. J'ai eu un certain nombre de collègues qui me disaient : « travailler en même temps avec les enfants à la maison, ce n'est pas facile. Il faut que je m'isole, mais quand même, il faut qu'on s'occupe des enfants ». On avait un certain nombre de réunions qui s'enchaînaient, il est clair que certains disaient : « il faut que je raccroche, j'ai des enfants, il faut que je prépare le repas ». C'est intéressant parce qu'on se rend compte qu'il y a une vie. Il n'y a pas que le travail. C'est important. Donc oui, ça a changé un peu. Ma responsable, on a pas mal parlé de ses enfants. Elle a deux enfants qui sont en garde alternée. Quand les enfants sont là, ce n'est pas la même chose. Elle gère 200 personnes. Elle voit bien que quand les enfants sont là, elle ne peut pas travailler au même rythme. (homme, CFDT, *Consult-num*)

Même si on avait déjà un accord télétravail, il était moins appliqué que ça. Maintenant, on est en télétravail à 100 %. Pour ceux qui peuvent se le permettre. Il y a toujours des gens qui travaillent dans des *data centers* où ils ont besoin d'être en présentiel, mais ça a quand même fait évoluer les mentalités. Il y a toujours des managers qui seront réfractaires au télétravail et qui, dès qu'ils le peuvent, forcent le retour sur site parce qu'ils n'ont pas confiance en leurs salariés. Mais de toute façon, quelqu'un qui ne travaille pas, qu'il soit en télétravail ou sur place, il ne travaillera pas, donc... Et on sait très bien que le télétravail a tendance à faire que les salariés produisent plus, généralement plus que moins, surtout quand, avec le COVID-19, ils ne peuvent pas sortir de chez eux. Non, mais c'est clair qu'on a des gens qui sont 10 ou 12 heures par jour derrière leur PC. Ils n'ont rien de mieux à faire que de travailler. Pour les femmes, par contre, c'est plus compliqué. Surtout pour les femmes qui ont des enfants en bas âge. Ça a été vraiment compliqué. Il y a eu certaines femmes qui ont dû s'occuper de leurs enfants, compenser les manques de l'Éducation Nationale et travailler en même temps. C'était vraiment la double peine pour elles. (homme, CFDT, *Digital Factory*)

Cette vision positive du télétravail comme vecteur de transformation vers des pratiques conjugales et parentales plus égalitaire est en effet très optimiste par rapport la réalité des pratiques. Des enquêtes qualitatives sur les familles confinées (CAFC, 2021 ; Chatot et al. 2021 ; Ratinaud et al., 2021) ont d'ailleurs souligné la situation spécifique des femmes cadres, qui avaient continué à télétravailler en continu, souvent sans bureau isolé (que leur compagnon s'était attribué) et sans possibilité de déléguer les tâches domestiques et éducatives intensivement par des services marchands (nourrices, baby-sitters et autres professionnels) ou non-marchande (aux grands parents, et notamment aux grands-mères). Les femmes cadres

d'entreprise se plaignaient davantage que leurs collègues masculins de forte fatigue et d'anxiété. L'inégale division du travail domestique et parental demeure, même dans des couples de cadres biactifs. Les mères s'investissent davantage que les pères dans la gestion des activités scolaires et périscolaires des enfants, leur suivi médical et paramédical, en particulier quand le télétravail est associé à un domicile éloigné ou un déménagement à la campagne (Ortar, 2009).

1.7 Une mise en œuvre révélatrice des angles morts de la « conciliation »

Dans ce contexte économique et social favorable, peu affecté par la crise de la COVID, la mise en œuvre des mesures en faveur de la conciliation vie privée-vie professionnelle ne semble pas se heurter à de fortes résistances managériales. Les congés paternité sont ainsi utilisés comme l'illustration du côté « progressiste » de ces entreprises, avec des managers qui donnent l'exemple et sont censés véhiculer un changement de mentalités au travail. Des DRH soulignent les innovations possibles en matière de gestion des mobilités professionnelles liés à ces congés supplémentaires. Un poste libéré sur une période courte permettrait ainsi à d'autres collègues de tester un autre poste et/ou de monter en compétences.

Mais, si c'est juste filer 16 semaines pour 16 semaines, on se retrouve face aux mêmes problèmes que les 11 jours et du coup, il faut donner l'exemple. Donc nous, on a eu très tôt, dès la première année, au niveau du comité de direction et monde et surtout France, des *leaders* qui sont partis 16 semaines en congé paternité pour la naissance d'un enfant. Du coup, de la même façon, ça décomplexe complètement. Et tout le monde se sent autorisé de le faire. (homme, DRH, *Pharma*)

Moi, j'ai l'impression quand même que j'ai des collègues qui ont des enfants, parce que je parle souvent avec des hommes et des femmes qui ont des enfants. Moi, j'ai vu un certain nombre de personnes me dire, alors que j'étais chez des clients en mission, me dire : « Moi, je rentre, je dois aller récupérer mon fils » ou « je viens plus tard parce que je m'occupe de ma fille ». Je dirais que l'entreprise n'est pas une société inhumaine. On se plaint, on voudrait plus, c'est notre rôle de demander plus de droits, mais moi, je suis allé dans des sociétés où c'était quand même plus dur. Honnêtement. J'ai été dans une société auparavant, de taille beaucoup plus modeste, où je n'avais pas pris tous mes congés de paternité à l'époque. J'avais 3, 4 jours, je n'ai même pas pu les prendre. C'est particulier, quand même. Ici, les hommes peuvent les prendre, clairement, on ne les empêche pas de le faire. Ce n'est même pas une tolérance, c'est que, voilà, ils ont le droit. On respecte les droits, clairement. C'est mon impression. (homme, CFDT, *Consult-num*)

Quand une personne part 16 semaines, c'est aussi une opportunité pour d'autres de prendre en mission le poste que la personne a quitté pour vivre une expérience géniale. Donc en termes de développement pour les collègues ou de « *vis ma vie* »... Par exemple, un RH part et quelqu'un veut se tester en RH, il va pouvoir se tester pendant 16 semaines en interne, sans risque. Et quand le collaborateur revient de ses 16 semaines, il reprend son poste. Et la personne qui l'a remplacé, elle sait que c'est temporaire, c'est seulement pour 16 semaines. Puis elle revient à son poste initial où elle continue sur une autre mission ou sur un autre projet. Donc en termes de partage et d'acquisition de compétences, c'est assez extraordinaire, et ça marche plutôt bien (homme, DRH, *Pharma*)

L'abondance de droits à congé, touchant des publics de plus en plus larges, cache néanmoins des usages différents selon les catégories de personnel. Si les cadres dirigeants donnent l'exemple en prenant ostensiblement leur congé paternité, ils s'arrangent pour ne pas s'absenter

sur de trop longues durées et les fractionnent, contrairement aux hommes non-cadres dans les milieux de production.

Qu'ils soient opérateurs de fabrication dans une usine, opérateurs logistique ou cadres en marketing, les hommes prennent leur congé paternité Il y a plus de différenciation suivant les profils. A part que les profils plus industriel et logistique vont peut-être prendre davantage les 6 semaines consécutives et ils vont moins le fractionner en deux temps. Alors que sur des fonctions plus de cadre ou de manager, c'est souvent pris en fractionné. Parce que s'absenter 6 semaines de suite, il peut y avoir une certaine appréhension, ce serait une interruption trop longue, donc c'est peut-être mieux de le faire en deux temps. (femme, DRH, *Cosmétique*)

De même, si les hommes prennent tout ou partie de leur congé paternité qui, dans ces entreprises était rémunéré à 100% avant le passage de la loi portant ce congé à 28 jours en 2021 et souvent allongé, le congé parental (à temps partiel ou à temps plein) reste l'apanage des mères (Chatot, 2017). A l'exception des pères en couples aux horaires atypiques, la présence paternelle auprès des enfants reste régie par des normes conjugales (soulager la mère par une participation d'appoint ou tenter un partage égalitaire du travail parental) et non par des normes parentales selon laquelle la présence du père auprès des enfants est indispensable pour le bien-être ou le développement de l'enfant (Chatot, 2018).

On rémunère à 100 % sur les 14 jours. Je ne sais pas si on va faire les 100 % en juillet prochain sur les 28 jours. Mais voilà. Pour l'instant, en tout cas, on fait les 100 %. Ça, on l'a obtenu. Alors, je n'ai pas les derniers chiffres en tête. Sur les 14 jours, je pense que les gens, en moyenne, prenaient neuf ou 10 jours, mais je n'ai pas les derniers chiffres, tu vois. Il y a même des hommes qui prennent plus. Il y a des hommes qui prennent un mois. Les hommes prennent leur congé paternité. Ils ne prennent pas le congé parental, par contre, mais le congé paternité, oui. (homme, CFDT, *Consulting*)

Les femmes sont également toujours prioritairement concernées par la gestion des enfants malades (Pailhé, Solaz, 2009, 2010) dont elles négocient au gré à gré l'organisation avec leur responsable hiérarchique, ce qui les enferme dans un régime de « petits arrangements » propice à des formes de dépendance et de dette à l'égard de leur chef.

Tu as encore des mères aujourd'hui, comme il n'y a pas de jours enfant malade... Je dis « *des mères* », malheureusement. Parce qu'il y a aussi des pères, mais majoritairement des mères, qui sont obligées de se faire faire des certificats de maladie quand leur enfant est malade. Elles sont obligées de faire le certificat à leur nom. En fait, ce qui met la pression sur les gens, ce sont toujours des petits arrangements, ce sont des petits trucs. C'est que c'est en lousédé, ce n'est pas franc du collier. Ce sont des arrangements, ce qui fait que ça profite à certains et pas à d'autres. La personne devient reconnaissante, elle a l'impression d'avoir une dette vis-à-vis de son chef quand elle obtient quelque chose, alors que ça devrait être quelque chose de naturel. (homme, CFDT, *Consulting*)

Par ailleurs, si les DRH s'accordent à dire que la « culture du présentiel » très répandue chez les cadres s'est estompée au profit d'une « culture du résultat », notamment depuis l'extension du télétravail, les syndicalistes sont plus prudents, rappelant la charge de travail importante et la pression aux résultats exercée sur les salarié·es.

On revient à la paternité. Les gens ne prenaient pas leurs congés alors qu'ils en avaient plein, parce que ça ne se faisait pas. Chez *Pharma*, les gens prenaient leur congé, mais ils faisaient il y a quelques années des heures de présence à n'en plus finir. Eh bien, en fermant le site, en mettant des contrôles épouvantables à la sortie, en gênant la sortie, les gens sont partis plus tôt. Cela paraît idiot, mais du coup, ils se sont rendu compte qu'ils arrivaient à mieux travailler en moins de temps. Parce qu'ils n'avaient plus l'obligation de paraître en restant longtemps et tard le soir, parce que ça se faisait. (Homme, DRH, *Pharma*)

Les organisations syndicales, on est là pour défendre au mieux les salariés par rapport à des risques psychosociaux. Parce qu'il y a aussi une charge de travail qui est importante. Les gens travaillent beaucoup à *Cosmétique*. Ce n'est pas une pression qui est donnée, mais il y a une sorte de pression naturelle. Il y a une charge de travail qui est quand même très lourde. Parce que, plus vous changez les organisations, plus vous êtes soumis à une charge de travail. Puisque, en fait, il y a des charges qui se déplacent. Donc c'est là où il faut être évidemment très attentif. (homme, CFE-CGC, *Cosmétique*).

Dans les cabinets conseil, charge de travail et contraintes d'affectation lors de missions chez les clients (avec la problématique des temps de transport et des déplacements) viennent modérer ainsi les avancées obtenues en matière de parentalité. Car la pression temporelle sur les délais du projet est portée par le client, qui souvent « considère qu'un prestataire est corvéable à merci » comme le remarque un syndicaliste CFTC de *Consult-num*.

Il y a quelques mesures. Moi, j'appelle ça, si tu veux, « des petites mesurette ». Après, bon, l'entreprise a signé la Charte de la parentalité. Il y a des beaux discours. Dans nos accords, on met qu'il ne faut pas faire de réunions après 18 heures, qu'il y a des aménagements pour le jour de la rentrée des classes etc. Mais, si tu veux, dans les faits, il n'y a pas grand-chose. Ça fait des années qu'on se bat pour que les parents, et pas que les femmes, d'ailleurs, mais les parents qui ont des enfants en dessous d'un certain âge n'aient pas d'affectation de mission à plus d'une heure et demie de chez eux. Un truc comme ça, on n'arrive pas à l'obtenir. Ils sont d'accord pour dire : « Jusqu'aux trois ans de l'enfant, on apportera une attention particulière – et c'est souvent aux femmes, d'ailleurs, plus qu'aux hommes – pour l'affection sur les missions. » A trois ans et deux mois, tu ne peux plus véritablement refuser un *staffing* à une heure et demie de chez toi, alors que ton enfant entre en maternelle. On fait des petits pas, mais pas à la hauteur de nos attentes. Je leur ai dit : « c'est quand même exceptionnel. On vend des solutions d'intelligence artificielle à nos clients, on n'est même pas capables d'en développer une, chez nous, qui permettrait de faire le *matching* entre les profils disponibles, leur lieu d'habitation et les lieux de missions. » Ce n'est pas la priorité. Et puis c'est une culture... Tu sais, les consultants ont une clause de mobilité dans leur contrat. Une clause de mobilité France. Pour eux, c'est inhérent au métier. (homme, CFDT, *Consulting*)

De même la culture de travail associant longues journées et forte pression psychologique a du mal à évoluer, tant elle reste portée par les managers et les associés. La plupart des cadres supérieurs et dirigeants, majoritairement des hommes blancs seniors, sont passés par des classes préparatoires qui socialisent à un certain rapport au temps « dans l'urgence et par l'urgence » (Darmon, 2015). Ils ont souvent fait toute leur carrière dans cette culture professionnelle du conseil aux organisations qui valorise la disponibilité et la serviabilité (Boni-Legoff, 2012). A titre individuel, ils sont fiers d'avoir réussi à faire face aux demandes excessives de ce modèle d'engagement au travail et considèrent que leurs rémunérations élevées (notamment les parts variables) récompensent le fait de « ne pas compter ses heures ».

La plus faible attractivité de ces grands cabinets conseil auprès des jeunes diplômé.es et le fort turn-over ne semblent pas avoir encore réussi à questionner le modèle hérité, pourtant très discriminant pour les mères, notamment dans certaines activités comme les fusions-acquisitions (Boussard, 2016).

Et c'est cette pression psychologique sur les gens qui est énorme. On a des gens qui disent : « Mais je ne comprends pas pourquoi Untel fait un burnout, alors que, en ce moment, son job, il est plutôt cool. » Eh bien, oui, mais, enfin, tu ne vois pas tout ce qu'elle a à gérer à côté. Alors, je vais te le dire vulgairement et je m'en excuse, mais, en gros : j'en ai chié, tu dois en chier. On a des discours militaires. C'est l'idée, chez certains : « Alors, moi, je ne comprends pas. J'y suis arrivé, je ne comprends pas pourquoi tu n'y arrives pas. » Et j'emploie ce mot vulgaire volontairement. Enfin, il y a des mecs qui le disent très clairement. C'est le passage obligé pour y arriver. « Si tu ne te reconnais pas dans ce modèle, eh bien, je comprends tout à fait que tu souhaites partir ». Ils ont intégré le fait de dire que *Consulting*, ce n'est pas fait pour tout le monde. Nous, ils nous disent : « Oui, il y a des départs, mais, écoutez, c'est normal. Et puis, de toute façon, vous savez bien que, dans les boîtes de conseil, le turnover est très élevé ». (homme, CFDT, *Consulting*)

Nous, dans le monde du conseil informatique, il était absolument normal que l'on bosse au-delà des horaires normaux. C'était même un prérequis. Quand je suis rentré chez *Consult-num*, à l'époque, la culture, c'est : on rentre dans une société de services informatiques. On va bosser comme des fous et se faire exploiter, mais on va apprendre le métier et ensuite, on entrera dans une vraie société. Dans les écoles d'ingénieurs, c'est ce qu'il se disait. Et puis effectivement, tous les 2, 3 ans, j'ai eu des propositions d'intégrer d'autres entreprises. Et à chaque fois, sans que ce soit des mesures d'opportunité, il s'est trouvé qu'on m'a proposé des choses très originales, donc j'ai continué. Mais dans la culture de notre entreprise, on ne compte pas son temps. C'est très difficile à combattre ça, et puis la plupart des gens ne veulent pas le combattre, d'ailleurs. (homme, CFTC, *Consult-num*)

Même topo dans le secteur de la publicité où les journées à rallonge se conjuguent avec des « charrettes » nocturnes en période de pointe d'activité – notamment dans les services créatifs ; une culture professionnelle que certain.es jeunes salarié.es contestent et délaissent.

Non, ça n'a pas changé. La cadence, elle est très, très forte... Non seulement la cadence mais l'intensité parce que c'est beaucoup de travail et les nouvelles générations, elles sont vraiment très étonnées de ce non-équilibre vie pro-vie perso. J'ai des jeunes qui m'appellent sans cesse pour me dire que l'entreprise ne paie pas un salaire pour le temps de travail, il le paie pour ta vie c'est-à-dire que tu donnes corps et âme ta vie à l'entreprise ! Mais bon, ils cherchent aussi des types de personnalités : des gens hyper engagés et qui se dévouent pour l'entreprise. Donc, avant, on était quand même un peu mieux payés. On était moins nombreux et la sauce prenait tout de suite. C'était notre agence à nous tous et on recevait ce qu'on considérait positif à l'époque. C'est plus le cas aujourd'hui. C'est devenu une petite usine, une petite industrie, mais ça part des marques aussi qui ne valorisent pas le métier non plus. Donc, on a des gens qui disent « bon, ce que je reçois, en termes de reconnaissance, de salaire, de promotion professionnelle et d'apprentissage, ça ne vaut pas la peine ». Il y a beaucoup de désengagement du métier. (femme, CFDT, *Pub*)

Conclusion

Cette dynamique « managériale » de la négociation sur la parentalité en entreprise se distingue donc dans des entreprises internationalisées et prospères, où des mesures très avantageuses et

innovantes s'inscrivent dans des politiques de « gestion de la diversité » et de politiques RH centrées sur l'engagement des salarié·es – majoritairement des cadres. Souvent à leur initiative les DRH justifient des politiques par le « *business case* », au nom d'enjeux internes de recrutement et de rétention de salarié·es qualifiés ainsi que d'accompagnement des changements organisationnels (organisation agile et *flex-office*, télétravail à trois jours ou plus), et d'enjeux externes de marketing et de réputation. Dans ces contextes, certains syndicalistes, paraissent à la traîne, alors que d'autres soutenus par leur fédération et/ou les dispositions de branche tentent de promouvoir un modèle de coparentalité élargie et de combattre le harcèlement et les violences sexistes au travail dans de secteurs qui ont été particulièrement exposés par les mouvement #Metoo, comme la publicité.

Derrière l'abondance de mesures, souvent plus avantageuses que ce que prévoit la loi, notamment en direction des hommes, et la promotion d'une organisation du travail hybride avec un télétravail étendu et assoupli, la mise en œuvre des politiques révèle la permanence d'une division sexuée des charges familiales et d'un modèle d'engagement au travail (et de carrière) fortement discriminant pour les mères. L'exemple du congé paternité allongé mis en avant par certaines de ces entreprises apparaît ainsi comme une mesure symbolique (Mazur, 2004), certes appréciée des salariés masculins et en phase avec les demandes des jeunes salariés, mais peu à même de transformer la culture de travail et l'organisation genrée des charges familiales et domestiques. De même, les réflexions sur la renégociation des accords de télétravail semblent en grande partie déconnectées d'une analyse des raisons de la persistance des inégalités de conditions de vie entre hommes et femmes, et les inégalités d'accès en fonction des types de métiers.

2. Une négociation défensive pour le maintien de mesures « maternalistes »

Dans un second cas de figure, l'enquête révèle une dynamique de négociation plus défensive en matière de la parentalité, héritage de politiques sociales d'entreprise en direction des familles. Celles-ci existent parfois depuis des décennies et se retrouvent notamment dans des grandes entreprises françaises et/ou dans des branches socialement généreuses, comme les banques-assurances. Ces acquis sociaux pensés à l'origine pour faciliter la « conciliation » avec les charges de famille des mères exclusivement (congé maternité et congé parental rallongé, congé rentrée scolaire et enfants malades, droit au temps partiel « choisi », etc...), ont été complétées récemment par quelques mesures en faveur des pères (congé paternité légèrement rallongé et mieux indemnisé). Mais les contextes de restructurations et de réduction des coûts qui affectent ces entreprises semblent peu favorables à l'extension des droits et du cadrage des mesures en faveur de la « parentalité ». Cela peut même fragiliser la mise en œuvre des droits existants, notamment concernant les droits à congés (maternité/paternité/parental) ou au temps partiel, *a fortiori* en période d'incertitude radicale depuis la pandémie de COVID-19. Plus généralement, la négociation collective en matière d'égalité professionnelle semble plutôt stagner, voire régresser (au regard des accords passés, ou d'autres entreprises).

A l'inverse, la négociation sur le télétravail a été dynamisée par la crise COVID, mais dans une approche segmentée qui différencie fortement les droits et conditions du télétravail entre les catégories (cadres *versus* non-cadres) et les sites (sièges *versus* sites de production ou délivrant des services). Par rapport au premier cas de figure, la négociation collective s'avère plus conflictuelle, les syndicats reprochant souvent aux directions le faible budget dévolu à ces deux sujets de négociation et défendant un « cadrage » plus large de l'égalité professionnelle. Les syndicats plaident également souvent pour une extension des bénéficiaires du télétravail, relayant les demandes des salarié·es (notamment des employées), face à des managers de proximité plutôt réticents.

Plusieurs traits distinguent ces entreprises du groupe précédent et peuvent permettre de comprendre la dynamique de la négociation collective en matière de parentalité comme de télétravail. D'une part leur stratégie économique et sociale : elles sont, pour la plupart, engagées dans des plans de réduction d'effectifs et des restructurations sur le territoire français. D'autre part, leur composition sociodémographique : ces sociétés comportent une part importante (en diminution) de salarié·es de première et seconde ligne, dans les réseaux ou les sites de production. Le degré de mixité ou de féminisation de la main d'œuvre est par contre contrasté. Reflet de la ségrégation genrée des secteurs d'activité et des métiers peu qualifiés, certaines d'entre elles sont féminisées (secteur bancaire – *Financia et Banca*, taux de féminisation de 60% et 57%), tandis que d'autres restent très masculines (télécommunications – *Télécom*, automobile - *Auto*, BTP – *Bâtisseur*, taux de féminisation respectifs de 37%, 17% et 15%) – cf. Tableau 6.

Tableau 6 : Monographies relevant de la dynamique de négociation défensive

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité - QVT	Taux de féminisation	Index 2021
<i>Financia</i>	17.000 salarié·es	2017 ((Egalité professionnelle), 3 ^{ème})	60%	87/100
<i>Banca</i>	133.000 salarié·es	2018 (Egalité professionnelle), 2 ^{ème})	57%	86/100
<i>Télécom</i>	73.000 salarié·es	2022 (Egalité professionnelle), 5 ^{ème})	37%	94/100
<i>Auto</i>	3.200 salarié·es	2019 (Emploi féminin et égalité professionnelle), 6 ^{ème} 2019 (QVT)	17%	94/100
<i>Bâtisseur</i>	25.000 salarié·es	2018 (Mixité et égalité professionnelle), 1 ^{er} 2017 (QVT-EP)	15%	81/100
<i>Distrib</i>	105 000 salarié·es	2020 (Egalité),	(36% cadres)	92/100
<i>Luxor</i>	10 000 salarié·es	2019 (Egalité professionnelle), 3 ^{ème})	63%	92/100

2.1 Des restructurations « de compétitivité » qui détériorent la qualité de vie au travail

Les « restructurations de compétitivité²⁸ » (Beaujolin-Belet et Schmidt, 2012) visent à améliorer les résultats économiques et financiers d'entreprises, avec des opérations qui modifient le périmètre de l'entreprise : concentration-consolidation, fusions-acquisitions, cessions-externalisations-délocalisations. Elles sont particulièrement marquées dans certains secteurs comme les banques-assurances, les télécoms et les services numériques. Les contextes de réduction des coûts et de fermetures de sites, de disparition programmée de certains métiers ou de délocalisations, ne favorisent pas la mise à l'agenda des questions de qualité de vie au travail ou d'articulation vie privée-vie professionnelle qui pourtant s'en trouvent dégradées. Ces contextes socio-productifs sont générateurs d'intensification du travail, en raison des réorganisations qui les accompagnent, et des jeux de concurrence entre services ou sites en doublon. Ils favorisent le stress et les risques psychosociaux, en raison de l'incertitude sur l'emploi et la perception d'un « désajustement » dans la situation de travail qu'ils génèrent chez le ou la salarié(e) (Cartron et Guaspere, 2012). Ils entraînent souvent une dégradation de l'ambiance de travail et des relations avec la hiérarchie, une perte de position réelle ou symbolique au sein de l'entreprise, des mobilités professionnelles et géographiques forcées, qui génèrent davantage de départs, notamment chez les cadres (Perez, 2014).

La gestion du personnel s'est ainsi radicalement transformée dans les sociétés d'assurances et les banques. Elle était caractérisée comme « douce et protectrice » jusqu'aux années 2000, avec une tradition de promotion sur des marchés internes et d'accompagnement social des transformations par des départs en retraite anticipés des seniors (Cossalter et al. 2007²⁹). Depuis

²⁸ A distinguer des « restructurations de crise » dans des secteurs d'activité peu rentables.

²⁹ Joseph Musseau, ancien DRH du Groupe Crédit Lyonnais ((1985-2000), considère que « En France, la gestion prévisionnelle des effectifs dans les banques a été très différente des modes de gestion pratiqués dans l'industrie, notamment dans la sidérurgie. Cela n'a jamais été une gestion de masse avec d'importants licenciements. La manière dont les banques géraient leur personnel manquait peut-être d'anticipation, mais c'était une gestion douce

la crise financière de 2008, les banques françaises, en quête de rentabilité, ont enchaîné les plans de réduction de coûts, en fermant des agences, en ne remplaçant plus tous les départs et, pour certaines, en proposant des plans de départs volontaires. Ce mouvement devrait se poursuivre, dans un contexte de taux d'intérêt bas, de chute de la fréquentation des agences et d'automatisation des métiers³⁰. Cette quête de rentabilité à court terme est accentuée, comme dans le cas de *Financia*, quand il s'agit d'une fusion-restructuration, et que le groupe a fixé des objectifs de rentabilité élevé à la filiale rachetée, avec parfois la perte des activités les plus rentables (ici la finance de marché et l'international).

Bon le contexte devient difficile. Je pense qu'il y a beaucoup d'attentes de salariés. Et c'est vrai que dans un contexte où on fait une politique un peu drastique d'économies, de recherche de gains et de contraction des charges, comme l'ont toutes les boîtes aujourd'hui. C'est vrai qu'à ce moment-là, quel est le fil humain ? Comment développe-t-on le pilier humain dans ce contexte-là ? Je pense que ça fait partie des travaux qui sont en cours avec le Comex³¹. Ça a été de proposer quelque chose qui soit pour justement la qualité de vie de l'homme et qui pour autant n'entrave pas les projets indispensables du maintien de la rentabilité de l'entreprise. (femme, DRH, *Financia*)

Le manque criant d'effectifs combiné aux méthodes de management créé une situation catastrophique pour les salariés lesquels doivent faire face au stress et aux tensions dans leur travail. Ainsi, dans les agences la situation est tendue en permanence. Les effectifs sont insuffisants d'autant plus que les salariés absents (en maladie, en formation...) ne sont pas remplacés. Parfois les responsables d'agences ne savent même pas comment ils vont pouvoir assurer l'accueil des clients. (...) Parallèlement il faut ajouter les outils informatiques trop souvent défectueux, les *reporting* redondants, la multiplication des réunions chronophages, la pollution du temps de travail par les nouvelles technologies (messagerie, téléphonie, réseaux sociaux...), une pression commerciale permanente qui ne laisse aucun répit³²... (homme, FO, *Financia*)

Chez nous, on a encore un énième plan de restructuration et des plans de suppressions de postes. On fait des réductions de coûts. Et ça passe par l'*offshorisation*, par des suppressions de postes, après, leur stratégie est de faire des économies sur certains points. Donc c'est vrai que, quand tu affiches, malgré tout ce qu'il se passe, que tu es un employeur responsable, que tu respectes les conditions de travail, ce n'est pas faux. Après, sur l'égalité, c'est déjà bien enclenché, ils poussent pour, mais, après, il n'y a pas forcément les budgets en adéquation. Mais y a une volonté. (femme, CFE-CGC, *Banca*)

La priorité des DRH dans ces contextes est avant tout de maintenir la rentabilité financière de l'entreprise, de retenir les actionnaires par la distribution de dividendes et d'accompagner les réductions d'effectifs présentées comme « un mal nécessaire » (Guyonvarch, 2017). Dans le cadre d'*Auto*, ces réductions sont justifiées comme le seul moyen de maintenir les lignes de production en France (plus de 50% de la production y est réalisée, contre 25% chez des concurrents) dans un secteur automobile qui confronté à des restructurations permanentes depuis les années 1980. Le constructeur a beaucoup délocalisé ses sites de production et

et protectrice. (...) pas très économique peut-être, mais qui essayait de sauvegarder les individus. » (Cossalter et al. 2007, p. 106).

³⁰ « Le secteur bancaire a perdu plus de 6 000 emplois en 2020 », *Le Monde*, 23 juin 2021.

³¹ Comité Exécutif.

³² Extrait du site de FO : « Financia, FO demande des comptes », 11 avril 2017.

externalisé sa production à des fournisseurs depuis les années 2000. « La pression des constructeurs et l'internationalisation des marchés et des capitaux engendrent, en effet, des situations de vulnérabilité pour les usines de cette filière qui sont à l'origine de nombreuses restructurations avec ou sans suppressions d'emplois en CDI » (Gorgeu et Mathieu, 2005, p. 38). Le DRH de *Auto* considère que le dialogue social est essentiel, car il a besoin de l'aval des syndicats pour accompagner les fusions-restructurations, qu'il appelle « *merger* » et « *restructuring* » en anglais dans le texte, et ainsi éviter les conflits sociaux préjudiciables à la productivité et à l'image de la firme. Si le dialogue social est dynamique, avec la signature de nombreux accords sur de multiples thèmes, le syndicat majoritaire à *Auto*, Force Ouvrière, reconnaît que les négociations peuvent être ardues quand elles nécessitent un certain budget, dans ce contexte économique difficile pour la branche automobile.

Donc, on a fait des choses courageuses... pas faciles, bien évidemment, mais maintenant il y a un avenir possible. On est une boîte qui ne vit que si elle est rentable. Si elle n'est pas rentable, elle ferme ses portes. Mes partenaires sociaux, comme moi d'ailleurs, on a été très marqués par la presque mort de 2012/2013. Tu sais, quand tu passes près du précipice et tu te dis : « je vais mettre 200.000 personnes au chômage », et en comptant les familles, c'est plus d'un million de personnes qui n'ont plus de quoi manger, en quelque sorte, je caricature... Forcément, ça te forge un peu le caractère et ça te fait prendre conscience des non-décisions que tu as pu prendre (...) Parce que bien évidemment qu'il a fallu restructurer, réduire les effectifs de manière importante. Ça a des impacts individuels et ça t'engage à ne pas reproduire les mêmes erreurs et être responsable et courageux par rapport à chaque échéance... (homme, DRH, *Auto*)

On sait que certains accords demandent de toute manière des investissements... C'est à ce moment là où on se rend compte qu'on l'applique plus ou moins bien en fait, c'est quand on commence à parler de sous. Et discuter de sous entre un syndicaliste et un chef d'entreprise, c'est toujours un peu compliqué, mais on y arrive. Je pense qu'on a des accords d'intéressements de participation où on a touché des sommes assez intéressantes l'année dernière, on a des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires sur lesquels on s'en sort relativement bien par rapport à la branche dans laquelle on est, la métallurgie en général. Donc on arrive à sortir des choses, mais ce sont les discussions les plus longues. (homme, FO, *Auto*)

Le secteur des télécommunications connaît lui aussi des restructurations permanentes, depuis les années 1990, en raison de la dérégulation, la numérisation et la financiarisation du système des télécoms (Musso, 2008). *Telecom* était une entreprise publique française, avec au départ une stratégie industrielle fondée sur une expertise technique, qui a pris une orientation commerciale au milieu des années 1980, puis un virage majeur au milieu des années 1990, marqué par la privatisation, la financiarisation et l'internationalisation, une diversification de l'offre et une stratégie de croissance externe. Un programme de restructurations radicales³³ en 2006 est passé par une réduction drastique des effectifs, via des plans de départs en préretraite, mais surtout un vaste programme de mobilités forcées (fonctionnelles et géographiques). Ces restructurations rapides et radicales sont connues du grand public, puisqu'elles ont généré du mal-être et des suicides de salarié·es, et la responsabilité de l'équipe dirigeante pour « harcèlement moral institutionnel » a même été reconnue lors d'un procès médiatisé. Si la performance financière et le management par les ratios sont la base des stratégies des multinationales, la légitimation de la violence dans les rapports sociaux au sein de cette

³³ Visant à mutualiser réseaux, plateformes et systèmes d'information dans une architecture globale, et à réduire l'endettement de l'entreprise.

entreprise par les dirigeants et la demande de « loyauté » demandée aux cadres pour appliquer ce « management sans pitié » y était spécifique (Palpacuer, Seigneur, 2012 ; Guillaume, 2011). Entre 2008 et 2020, les transformations internes se sont ralenties et adoucies, elles sont davantage passées par de l'externalisation et de la sous-traitance, mais les syndicats de *Telecom* rencontrés en 2021 redoutent des transformations à venir, notamment via la numérisation des services techniques possibles grâce à l'Intelligence Artificielle (IA). Le gel des augmentations salariales alors que les dividendes continuaient à augmenter pendant la période du COVID a créé de nouvelles tensions avec les syndicats.

En 2008, tout s'est stabilisé et on a arrêté de faire des transformations, le rouleau compresseur s'est arrêté complètement. On a figé la boîte, on a fait quelques petits dossiers par ci, par là. On a fait un peu de saupoudrage, on a passé quelques petits trucs. Après ils recrutent très, très peu mais que dans des métiers cibles. Depuis 2008, les départs se sont faits, mais on n'a pas recruté autant qu'il y a eu de départs. Donc, qu'est-ce qu'on a fait ? On a sous-traité. On a sous-traité au niveau des services techniques. On a sous-traité dans les centres d'appel et aujourd'hui on a l'IA qui va arriver. (...) Mais là il y a eu la fin du procès et aujourd'hui la stratégie c'est de retransformer l'entreprise. Le nouveau DRH qui vient d'être nommé d'ailleurs ne s'appelle plus DRH mais directeur *People and transformation*, je me demande où est le RH, là-dedans. Je vais être honnête ! Et quand on met transformation au même niveau, ça veut dire qu'on va recommencer à transformer l'intégralité de l'entreprise. Et aujourd'hui, ils parlent que d'une chose, c'est du mode agile et des services clients traités par l'IA. Et ils mettent un gros budget en formation. Alors, j'espère qu'ils ne vont pas faire ce qu'ils ont fait en 2008, maintenant comme il y a une grosse population d'anciens qui partent... Point d'interrogation... Est-ce que la boîte se dit c'est le moment ? (femme, CFDT, *Telecom*)

Personnellement, je ne comprends pas la stratégie de *Telecom* actuellement. Pour moi, c'est de la financiarisation de l'entreprise, et comme toutes les sociétés actuellement, ce sont les actionnaires, le court terme et pas le long terme. Et du coup, je ne sais pas trop où on va. C'est une vraie question. Nous sommes gérés par des financiers. Toutes les entreprises du CAC 40, c'est à peu près la même chose, c'est le même schéma, hélas. Elles sont sur les mêmes stratégies : les actionnaires, la rentabilité à court terme. Les grosses entreprises internationales françaises sont celles qui ont pratiquement donné le plus à leurs actionnaires en 2020 et 2021, quand tu regardes les chiffres. L'augmentation au niveau de l'actionariat est énorme. Ce qui n'est pas le cas des augmentations salariales. Cette année (en 2021), aucune organisation syndicale n'a signé la NAO. On nous a demandé de faire des efforts, ne pas lâcher, travailler pendant le COVID, à fond, dans des conditions plus ou moins risquée et au final on nous dit : « non, on ne vous augmente pas parce que vous comprenez, machin, machin. » Mais on donne quand même les dividendes aux actionnaires. Nous, on avait demandé qu'on ne donne pas non plus les dividendes aux actionnaires, tout le monde fait des efforts, ce qui n'a pas été le cas. (femme, SUD, *Telecom*)

Dans la grande distribution, *Distrib* est un des leaders au niveau mondial, mais connaît des restructurations financières qui se sont notamment traduites par la perte de 10.000 emplois en deux ans sur le périmètre France.

Grosso modo, on a perdu 10.000 salariés depuis début 2018. C'est considérable. Un peu partout. On a eu des fermetures de magasins sur les supermarchés. On a eu aussi des restructurations importantes sur les sièges. On a eu aussi des restructurations sur les services administratifs. On a eu des passages en location gérance c'est-à-dire des établissements qui quittent les sociétés intégrées, et qui sont gérées par des indépendants.

C'est lié à une baisse d'activités globales ?

C'est lié à plusieurs facteurs. Oui, il y a une baisse d'activité, notamment sur les hypermarchés, mais c'est lié aussi à une volonté de réduire les coûts, tout simplement. Enfin, ils jugeaient que les sièges étaient surdimensionnés. Ça s'est passé en plusieurs étapes, il y a eu un PSE –Plan Social-, un PDV – Plan de Départs Volontaires, une rupture conventionnelle collective, et d'autres PDV à plusieurs échelles. (homme, CFDT, *Distrib*)

Dans le secteur du BTP, même si *Bâtisseur* est plutôt en expansion, notamment à l'international, il peut connaître lui aussi des restructurations de compétitivité sur le territoire français, visant à améliorer ses résultats économiques et financiers pourtant déjà très bons. En effet, contrairement à d'autres secteurs, les comptes de *Bâtisseur* ont été peu affectés par la pandémie de COVID-19. En France, le groupe a géré l'arrêt temporaire des chantiers en mars-avril 2020 par de l'activité partielle et l'obligation pour les salarié·es de prendre leurs jours de congés payés et leurs RTT pendant cette période. Il n'a même pas utilisé le dispositif de chômage partiel, dans une forme de « deal » avec le gouvernement Macron selon les syndicats, pour qu'un groupe profitable du CAC40 ne pèse pas sur les dépenses publiques. Et ses activités de chantier, considérées comme « essentielles » par les pouvoirs publics car non télétravaillables, ont redémarré dès mai 2019, avant la fin du confinement en France et surtout à l'international, dans les travaux routiers et ferroviaires. Mais pour augmenter ses résultats financiers, en comparaison de ses homologues, le groupe a décidé de réduire sa masse salariale en centralisant les fonctions supports des sièges sociaux de quatre filiales en septembre 2019. Ces restructurations ont pris la forme d'une rupture conventionnelle collective, négociée avec les syndicats, avec des départs volontaires qui ont touché particulièrement les femmes concentrées dans les métiers administratifs féminisés.

Très bonne santé, très, très, bonne santé économique bien qu'ils ne veuillent pas l'avouer. Moi je le sais qu'ils sont en très bonne santé économique. La crise du COVID nous a impacté parce qu'on a eu un arrêt d'activité au mois de mars 2020 et une partie du mois d'avril. Mais on a redémarré et ça, c'est l'avantage d'un groupe qui est très agile comme le nôtre. C'est qu'on a récupéré des masques, on a récupéré des gels hydroalcooliques très rapidement. D'ailleurs, on a affrété des bateaux des Etats-Unis, de partout, pour récupérer tout ce qu'il fallait. Et, au final, on a su à partir du 15 avril 2020 se remettre en route et là, on a eu une activité très, très, soutenue jusqu'à la fin de l'année. On a fait un chiffre d'affaires consolidé quasiment identique à celui de l'année précédente. (homme, CFTC, *Bâtisseur*)

Tout n'est pas si rose quand même. On a fait une grosse rupture conventionnelle collective en septembre 2019, qui a démarré de septembre jusqu'à décembre et où on a eu 480 collaborateurs qui ont quitté le groupe. Sur les métiers administratifs, ce qu'on appelle les fonctions supports chez nous. Parce qu'il y a une restructuration du groupe et on a supprimé des sièges sociaux. Je vais schématiser, on faisait 4 fois le même travail chez *Bâtisseur*... Parce que comme on avait 4 filiales bien distinctes, sur certains métiers : la paye, le juridique, les assurances, le bureau d'études. Donc on a centralisé, on a fait des pôles de compétences, tout ça, dans le but d'améliorer la compétitivité parce qu'on voyait que les deux autres majors du BTP avaient une avance sur nous en termes d'impact financier, de charges salariales, malheureusement... mais bon ! Donc c'est pas moi qui dirige, mais à un moment donné plutôt que le groupe fasse des choses chacun dans son coin à la petite semaine, j'ai préféré que l'on fasse une rupture conventionnelle collective qui a été négociée par les organisations syndicales et qui permettent aux collaborateurs de partir, toujours sur le volontariat et je me suis astreint à ce que ça se passe bien. Et, nous avons des commissions paritaires de décisions. Donc, c'est nous qui décidions

ou pas des difficultés du collaborateur. Et ça, c'était paritaire. On a eu autant de poids que la direction pour choisir et pour décider. (homme, CFTC, *Bâtisseur*)

2.2 L'héritage d'un modèle social « familialiste » de protection des mères

Dans ces grandes entreprises, les syndicats sont bien implantés, avec une tradition de dialogue social fourni, mais aussi de grèves et de contestation sociale, en lien avec une forte syndicalisation (à part dans le secteur du bâtiment). La négociation sur l'égalité professionnelle est souvent ancienne, avec des accords négociés juste après la loi Génisson de 2001 (2002 pour *Financia*, 2003 pour *Auto*, 2004 pour *Telecom*, 2005 pour *Luxor*), car la négociation collective, sur l'égalité comme sur d'autres sujets, dépend surtout de la présence de délégués syndicaux (Pignoni et Raynaud, 2013). Mais elle semble peu évolutive et surtout chercher un « second souffle » ou faire l'objet de renégociation qualifiée de « difficile » par les syndicalistes comme chez *Telecom* qui vient de signer un nouvel accord avec notamment des mesures nouvelles pour les pères et les jeunes parents³⁴. Les mesures semblent s'être empilées, au fil des négociations, parfois sans grande cohérence globale. Ces entreprises se sont pourtant emparées des nouveaux sujets obligatoires de négociation comme la Qualité de Vie au Travail depuis la loi Rebsamen de 2015 et le télétravail (même si ce sujet en particulier reste difficile compte-tenu des contraintes d'activité d'une partie de la main d'œuvre, comme nous le verrons dans la partie 2.5 de ce chapitre).

Certain·es DRH interviewé·es disent vouloir développer un discours de justification « *business case* » plus clair et global de la politique RH, et plus rentable en termes de communication externe et interne, mais elles et ils se heurtent au faible intérêt des cadres dirigeants, encore peu féminisés.

On a toujours eu historiquement une politique sociale qui était assez innovante quand même pour accompagner nos collaborateurs. Que ce soit dans la diversité, que ce soit dans la parentalité, dans l'égalité, on est à un stade où on est un peu entre les deux à rechercher, savoir où on doit nichier, enfin d'abord travailler, renégocier nos accords parce que certains sont échus. On n'a toujours pas bouclé nos négociations et puis comment on arrive à structurer une politique humaine globale. Comment on accompagne tous les sujets qui sont... il y en a un peu partout et du coup on se retrouve avec des niches qu'on met dans un accord parce que ça nous arrange, voilà, du style tant de jours, on va les glisser quelque part. Enfin, voilà, on n'a pas forcément un fil rouge hyper structuré pour se dire on se raccroche à une politique de QVT et dans la QVT, on peut y mettre des sujets sur la parentalité, sur l'évolution de notre politique hommes/femmes, sur notre discrimination, sur la diversité. C'est vrai qu'on n'a pas un truc en ce moment, je pense qu'il faut vraiment qu'on ait une réflexion autour de ça pour arriver à les structurer et d'ailleurs à les faire aussi accepter par notre COMEX. (femme, DRH, *Financia*)

Notre accord QVT de 2017, je trouve qu'il est un peu fourre-tout et qu'on peut l'améliorer. C'était la loi, rien que la loi. Pas plus, pas moins. Enfin, c'est l'expression de mon prédécesseur. (...) On a une responsable diversité qui est dans l'entreprise. Qui est assez proactive et qui a envie de faire beaucoup de choses. Bon. Il faut voir comment on va travailler avec elle pour voir un peu, ouvrir notre accord QVT, proposer des mesures dont les collaborateurs ont vraiment besoin pour vivre.

³⁴ L'accord prévoit ainsi un congé paternité porté à trente-trois jours et des facilités pour télétravailler « *pendant les six premiers mois après la naissance de l'enfant* ».

On a une réflexion forcément économique sur le sujet aussi, mais je trouve qu'il y a des choses pas très, très chères qu'on pourrait mettre en œuvre. (homme, DRH, *Bâtitseur*)

Certaines entreprises industrielles à prédominance masculine peuvent avoir négocié des accords égalité professionnelle depuis près de vingt ans, avec des mesures au départ en faveur de la « mixité » au recrutement et de l'accès aux responsabilités, et ont intégré plus récemment les questions de lutte contre le sexisme (accord de *Auto* de 2017), voire les violences sexistes et sexuelles (accord de *Auto* de 2022, cf. Tableau 7). La fusion de l'égalité professionnelle avec la « Qualité de vie au travail », imposée par la loi Rebsamen, semble avoir renforcé l'attention de la direction à la question de « l'équilibre entre vie de famille et vie professionnelle », qui devient parfois un domaine d'action en soi (accord de *Auto* de 2019). Cette entreprise a aussi investi dans les outils de « *soft law* » et sa réputation, en obtenant le label égalité (renouvelé) depuis 2005 et signé la Charte de la parentalité depuis 2009.

Cependant, derrière ces textes parlant des femmes comme une catégorie homogène, les initiatives en matière de recrutement et d'accès aux responsabilités ciblent en priorité les femmes cadres et ingénieures, qui continuent à faire l'objet de recrutement et que la direction cherche à féminiser, notamment au niveau du top management. Ces actions visant à attirer et fidéliser des femmes ont par contre peu d'impact sur les métiers ouvriers, en réduction d'effectifs sur le territoire français et dont la pénibilité augmente, comme dans le secteur de la logistique (Rivoal, 2021).

Tableau 7. Détail du contenu des accords égalité professionnelle chez *Auto*

	Thèmes des accords	Mesures concrètes
2003	Développement emploi féminin et égalité professionnelle	
2006		Décision : Indemnisation complémentaire congé paternité
2007	Egalité professionnelle (2 ^{ème})	Centré sur 3 domaines : - la « mixité » des métiers (féminisation des embauches) - accès aux responsabilités - l'égalité de rémunération (harmonisation des primes)
2010	Egalité professionnelle (3 ^{ème})	
2011	Diversité et cohésion sociale (accord groupe mondial)	
2014	Egalité professionnelle (4 ^{ème})	
2017	Egalité professionnelle (5 ^{ème})	Nouveau domaine : lutte contre le sexisme (avec un Guide de déconstruction des stéréotypes, et un dispositif de signalement confidentiel d'agissement sexiste sur le mail du service diversité) 2 domaines d'action : Maternité et Parentalité Aménagement de postes pendant la grossesse et télétravail ponctuel pour réduire les temps de transports Local pour allaitement dans chaque site Congé paternité : rémunéré 2 fois l'indemnité journalière Entretien au retour de congé pour raisons parentales Dons de jours parents enfants malades

2019	Qualité de vie au travail et Egalité professionnelle (6 ^{ème}) (18 mois de négociation)	32 mesures, dont renforcement du télétravail (30 jours), amélioration de l'ambiance de travail et de l'équilibre vie pro/vie perso
2020	Télétravail (accord groupe mondial)	
2022	Egalité professionnelle (7 ^{ème})	Renforcement des mesures en faveur de la mixité : Guide d'élaboration des offres d'emplois favorisant la diversité et l'inclusion Formation des managers pour lutter contre les discriminations de genre lors des recrutements et/ou mobilités internes Promotion des métiers de l'automobile auprès des femmes au travers de témoignages de salarié(e)s via les réseaux sociaux Organisation de visites d'usine, dès la classe de 3ème

Au-delà des accords, quand on regarde les dispositifs concrets, et notamment les guides destinés à informer les salarié·es des mesures et droits en matière de parentalité, le cadrage demeure souvent « maternaliste ». Ce cadrage de la parentalité est ici héritier du modèle social français « familialiste » de protection des mères au travail (Revillard, 2006), adossé à une politique publique hybride promouvant à la fois la fonction productive et la fonction reproductive des femmes. C'est le cas à *Auto*, comme en témoigne le « Livret de maternité » qui présente les avantages sociaux et conventionnels auxquels ont droit les salarié·es à l'arrivée d'un enfant, et présente le congé paternité en une page sur un document de 26 pages destiné aux futures mères.... C'est aussi le cas dans le secteur des banques et assurances, où un accord en matière d'égalité professionnelle doit *a minima* respecter des accords de branche généreux en matière de droits à congé et d'aménagement du temps de travail pour les mères de jeunes enfants, et consiste souvent à étendre encore ces droits à congé en faveur des mères – et parfois des pères – cf. Tableau 8 (Brochard et Letablier, 2017). Le document interne distribué aux salarié·es de *Banca* s'appelait ainsi jusqu'en 2018 le « Mémo maternité à destination des futures mamans ». Et c'est tout récemment que le « Livret de maternité » de *Telecom* a été revu, pour dépasser la seule période de la grossesse, et intégrer la parentalité au sens large, intégrant l'homoparentalité et la grand-parentalité.

On avait un guide de la parentalité, qui devait dater à peu près de 2008, mais qui s'était arrêté à la grossesse et la naissance. Donc, focalisé uniquement sur les mamans, et vraiment sur une toute petite période. Là, on a revu complètement notre guide de la parentalité et, maintenant, on aborde tout, du désir d'enfant jusqu'à la grand-parentalité, pour prendre la question des parents au sens large. On parle de la PMA, on parle de la monoparentalité, de l'homoparentalité, donc ce sont des sujets qu'on a, récemment certes, vraiment embarqué dans nos réflexions et même dans nos actions. (femme, DRH, *Telecom*)

Tableau 8 : Mesures concernant le congé maternité dans l'accord égalité de *Financia* (2017)

Durée Congé Maternité	Restriction éligibilité	Autres mesures marquantes
Durée légale 16 semaines, rémunéré 100% + 45 jours supplémentaire, rémunéré 100% (convention branche) + 90 jours supplémentaire, rémunéré 50% (convention branche)	9 mois ancienneté	Jours enfants malades (convention branche) : 3 jours <u>par enfant</u> de moins de 14 ans + 2 jours si hospitalisation enfant Mécanisme de garantie salariale (respect de la loi de mars 2006) pour congé maternité et pour congé parental Objectifs de performance calculés <i>pro rata temporis</i> pour que les absences ne créent pas de discrimination Salariés à temps partiel peuvent maintenir des cotisations de retraite (base et complémentaire) à hauteur du salaire antérieur – à leur charge Attention aux salariés monoparentaux pour les aménagements horaires ou le rapprochement du domicile Télétravail 1 jour (accord Génération), sans condition d'âge, pour motif de parentalité

Le DRH de *Banca* critique d'ailleurs les mesures très favorables aux mères liées à la convention collective de branche³⁵, comme étant l'héritage « d'un historique paternaliste conventionnel ». Il se réapproprie d'une part les discours féministes sur la discrimination à la grossesse, mais en inversant la logique : ces droits à congés longs seraient un des facteurs explicatifs du retard de progression de carrière des femmes, car en les prenant, elles se mettraient en porte-à-faux par rapport au rythme de carrière modal – et androcentré – de leurs collègues masculins. D'autre part, en tant qu'employeur, il ne peut envisager l'extension de ces droits aux pères dans une optique de « parentalité égalitaire », car « cela aurait un coût prohibitif pour l'entreprise ».

Aujourd'hui, le congé paternité est allongé, très bien. Nous on a déjà à 100% les onze premiers jours de de congé paternité avant la loi. Donc, ce n'était pas un sujet particulier. Nous, ce que nous avons dans le secteur bancaire, et à *Banca* en particulier, que nous accordons aux femmes... c'est un historique paternaliste conventionnel... nous accordons des congés maternité extrêmement longs. Au troisième enfant, on dit : « le congé maternité peut pratiquement être entre neuf et douze mois ». De congé maternité ! Je ne parle même pas de congé parental ! Donc, en fin de compte, nous avons un dispositif qui, sous couvert de valorisation de la maternité, peut être analysé comme le fait d'écarter des femmes du monde du travail pendant des délais qui sont des délais longs. On ne peut pas s'étonner que ce dispositif rencontre du succès auprès des jeunes mères de familles, mais c'est sans doute risqué en termes de carrière, et dans un certain nombre de situations, c'est un élément potentiellement pénalisant. (...) Et là, en fin de compte, on est sans doute dans un dispositif où le mieux est l'ennemi du bien en sachant qu'on parle là de congés maternité... Donc, c'est bien la maternité qui est en jeu, ce n'est pas la parentalité. Bien

³⁵ La convention collective de la banque-assurances offre en effet depuis 1936 des congés supplémentaires au congé légal pour les mères, dont un congé maternité allongé de 45 jours pour un salaire plein (et 90 jours pour un mi-salaire) et un congé allaitement de 45 jours.

évidemment, aujourd'hui, la question de l'ouverture de ce dispositif à l'ensemble des parents serait d'un coût social prohibitif pour l'entreprise. (homme, DRH, *Banca*)

Surtout, en comparaison des entreprises du premier groupe, les accords négociés reposent sur un cadrage implicite de la « parentalité » : des parents hétérosexuels en couple. Peu mentionnent d'autres configurations familiales (homoparentalité, monoparentalité, parents séparés) ou la situation des aidant.es de personnes dépendantes ou avec des problèmes de santé, dans une vision extensive de l'articulation des temps de vie ou « *work-life balance* » (Ozbilgin et al. 2011). Seuls deux accords récents mentionnent les proches aidant.es, en étendant le dispositif de dons de jours (*Telecom*, accord Egalité 2019) ou les couples de même sexe pour les autorisations d'absence pour événements familiaux (*Bâtisseur*, accord Egalité et mixité de 2018).

En matière de parentalité, c'est le classique que tu retrouves dans la convention collective : le temps partiel, les horaires variables, les congés liés à la maternité ou à l'adoption, des jours enfants malades, des congés pour événement particulier. Et ils l'appliquent, chez nous, ils appliquent. Voilà, tout ça, ça existe et c'est mis en place. (femme, CFE-CGC, *Banca*)

Ouvrir les bénéficiaires des autorisations d'absence pour événements familiaux (mariage, naissance, décès...) : le terme de « conjoint » vise également le conjoint de même sexe. (Accord Mixité et égalité 2018, *Bâtisseur*)

L'entreprise réaffirme sa volonté de permettre à ses salarié.es de concilier leur équilibre vie privée – vie professionnelle en renforçant notamment les moyens sur la parentalité et en affichant son souhait d'accompagner ceux dont les proches (l'enfant ou le.la conjoint.e) sont gravement malades, handicapés ou victimes d'un grave accident. (Accord Egalité 2019, *Telecom*)

2.3 Quand la parentalité n'est pas un enjeu de « marque employeur » pour la direction

Quand on retrace la dynamique de la négociation collective en matière d'égalité professionnelle, les entreprises de ce groupe étaient souvent des « modèles » ou « pionnières » dans les années 2000. Cet engagement précoce était souvent attesté et rendu public par l'obtention du label égalité, délivré par l'AFNOR depuis 2005. Cette dynamique s'est grippée dans les années 2010, notamment autour des budgets associés à ces accords, de la révision des objectifs chiffrés ou des domaines d'action prioritaires. Toutes ces entreprises rendent publiques les résultats corrects de l'index égalité professionnelle obligatoire depuis 2020, qui est pris comme un indicateur de « performance », souvent en amélioration et a tendance à casser la dynamique de négociation en matière de rattrapage salarial. C'est le cas par exemple de *Financia*, qui a perdu le label égalité en 2010 pour « déclaration enjolivée » et dont la négociation collective est restée bloquée entre 2010 et 2017. C'est également le cas de *Telecom*, dont l'accord de 2018 était considéré par plusieurs syndicats comme « moins bon » que l'accord de 2014, car il contenait moins d'indicateurs chiffrés et surtout un budget en diminution. Après une négociation tendue, l'accord égalité professionnelle de 2022 est considéré de « grande qualité ». Il reconduit certaines mesures et surtout intègre des demandes syndicales concernant trois domaines notamment : l'égalité salariale, la parentalité et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. La CGT de *Telecom* synthétise ainsi les raisons de la

signature de cet accord sur son site internet en janvier 2022, communication reprise par la CGT nationale :

La signature de la CGT porte l'exigence d'une mise en application, sans faille, de cet accord qui est un point d'appui, pour que chacune et chacun contribue, à *Telecom*, à faire vivre l'égalité professionnelle ! Ce que la CGT a gagné :

–*La reconduction des mesures* du précédent accord avec notamment la réaffirmation du temps convenu, la prise en charge financière des frais de garde d'enfants ou de personne à charge (sans obligation de résider au domicile) pendant les formations et les IRP, les mesures salariales pendant les congés liés à la parentalité, etc.

–*La communication* : afin de rappeler que l'égalité professionnelle n'est pas un « supplément d'âme » mais bien pris régulièrement en compte, elle était annuelle, elle passe à « a minima semestrielle ».

–*La rémunération* : L'engagement d'atteindre l'égalité salariale à échéance de l'accord. Réaffirmation d'un budget spécifique pour les 3 ans à venir. Pilotage renforcé de la mise en œuvre des budgets de correction. Le budget doit être intégralement consommé. Définition de plans d'actions pour les parts variables commerciales des (deux métiers). Etude sur la Part Variable de (deux métiers). Un Pilotage renforcé au niveau national et local du budget de promotions des femmes. La Direction de la Rétribution accompagnera les Divisions afin d'identifier « les foyers » de promotions potentielles pour les femmes.

–*Féminisation des recrutements* : Engagement sur un taux de féminisation de l'effectif à 37,5%. Un taux de recrutement a minima à 36% se décomposant à 50% a minima pour l'ensemble des domaines métiers mais à 25% pour le domaine Innovation et Technologie (car très faible taux de féminisation dans les écoles et filières numérique et télécoms). 40% pour CDI issus des alternants, 50% pour CDI issus des CDD.

–*Equilibre Vie Pro – Vie Perso et Parentalité* : Le congé de paternité est porté à 33 jours (28 jours dans la loi) avec maintien de la rémunération et garantie de part variable. Le droit à rompre un congé parental au profit d'un congé maternité est inscrit. Le télétravail occasionnel est facilité pour les parents, après avis managérial, pendant les 6 premiers mois après la naissance ou l'accueil de l'enfant. Une demi-journée (4h00) d'ASA fractionnable en heures est accordée aux parents pour la rentrée scolaire jusqu'aux 16 ans de l'enfant.

–*Prévention et Lutte contre les violences* : 5 ASA fractionnables en demi-journée pourront être accordées aux victimes de violences conjugales sur demande du service social du travail. La formation « Résister au sexisme » n'existe plus. Tuteurs et Alternants seront formés contre le sexisme et passeront le Visa égalité ainsi que progressivement les RH et les managers. Des plans d'actions pour lutter contre le harcèlement et le sexisme doivent être mis en place dans les écoles partenaires concernées, auquel cas *Telecom* prendra les mesures adéquates.

Bien qu'une partie de ces entreprises rencontre des difficultés de recrutement et de fidélisation des jeunes embauchés, notamment dans les marchés de l'emploi en tension comme la région parisienne, elles ne font pas nécessairement le lien entre parentalité et attractivité des salariés (notamment des hommes). La forte féminisation des effectifs non-cadres ou au contraire la faible proportion de femmes, de même que le caractère social de la politique héritée en faveur des mères de famille, ne contribuent pas à faire du sujet un argument pour alimenter une réflexion sur la « marque employeur » de l'entreprise ou sa politique RSE. La rhétorique de la politique diversité qui consiste souvent à présenter les initiatives managériales comme

permettant de faire « plus que le droit » (Bereni, 2023) est fragilisée quand les droits conventionnels (au niveau branche et entreprise) sont déjà très avantageux. La communication interne sur les droits déjà existants peut même être bridée dans une optique de limiter le recours à ces droits...

On ne fait pas assez savoir ce qu'on fait et on aimerait dans cet accord également mettre l'accent sur tout ce qui va être de la communication interne, vis-à-vis de nos propres collaborateurs. Donc, mettre en avant et puis également à l'externe pour travailler notre marque employeur et essayer de récupérer des talents, voilà. Ça va passer également part de l'info sur notre politique égapro au niveau des étudiants, des écoles, des universités. On voudrait vraiment avoir une communication plus percutante et faire savoir à l'extérieur ce qu'on fait. Je pense que les jeunes ont également besoin de se retrouver, d'avoir une identité et de se projeter. Si nous on leur donne une image sur laquelle ils peuvent associer un travail, un job qui va les intéresser et avec des conditions d'exercice de leurs vies personnelles qui soient compatibles. Moi je pense que c'est un atout. Si on veut avoir du *sourcing* intéressant, il faut montrer qu'on a une entreprise avec une politique de RSE. Il faut qu'on affiche notre politique de RSE, ça par exemple, on n'en a pas parlé. Mais ça a du sens. On n'affiche rien en termes de RSE. On a des choses à afficher à l'extérieur, montrer qu'on fait partie d'un groupe qui est très axé sur le développement humain, sur la protection, parce que son esprit mutualiste etc. Et en interne, on a un vrai déficit de communication sur ces questions, ne serait-ce que pour fidéliser. (femme, DRH, *Financia*)

La temporalité et le contenu de la négociation sociale, notamment en matière d'égalité professionnelle, semblent dictés par la nécessité de décliner les accords négociés au niveau du groupe et les obligations réglementaires dans un contexte de dialogue social jugé correct, mais moins favorable que par le passé. La mise en place du CSE (Comité Social et Economique), instance unique de représentation du personnel depuis les ordonnances Macron de septembre 2017, a souvent donné lieu à une réduction des moyens et un affaiblissement de la représentation syndicale de proximité (Perez et Signoretto, 2021). Si la négociation fonctionne de manière centralisée entre les DRH et les organisations syndicales qui jouent le jeu du dialogue social, les relations sont tendues avec d'autres syndicats minoritaires qui signent rarement les accords et font un usage offensif du droit.

Il faut qu'on fasse quelque chose. De toute façon, notre accord est échu donc... On a l'obligation maintenant de le faire et je pense qu'il est vraiment nécessaire qu'on arrive à proposer quelque chose de plus ouvert. Maintenant, je vais avoir des échanges constructifs avec le SNB³⁶ (CFE-CGC) parce qu'ils vont peut-être avoir des idées. C'est eux les plus réalistes d'ailleurs par ce qu'ils amènent dans nos négociations, parce qu'à un moment au SNB, certains ont été managers. Donc ils arrivent avec des propositions qui peuvent être concrètes. La CFDT essaye d'avoir des propositions concrètes, essaye d'être réaliste. En tous cas, la CFDT que nous avons aujourd'hui sur les négociations, on arrive à avoir de l'échange. Puis, malheureusement dans notre prisme syndical aujourd'hui, on a un représentant syndical FO. Et FO, c'est le jusqu'au-boutiste complètement. Aujourd'hui, on est sur une judiciarisation permanente avec FO. Ça freine toutes nos velléités. Une fois qu'on aura véritablement notre feuille de route, une feuille de route un peu structuré, moi l'objectif c'est que je retravaille individuellement avec la CFDT et le SNB (CFE-CGC). Et puis après je verrais bien comment j'avance quand on sera toutes organisations syndicales confondues. (femme, DRH, *Financia*)

³⁶ Le Syndicat national de la banque et du crédit, premier syndicat dans le secteur bancaire, affilié à la CFE-CGC.

Depuis la création du CSE, on n'a plus les moyens de travailler. Ce qu'ils veulent, c'est une professionnalisation des instances IRP sans qu'on ait vraiment les moyens. En fait, on cumule les mandats. On est élus au CSE, présidents de commissions, et du coup, tu te retrouves, comme moi, là où je suis pratiquement à 100 % sur mes mandats syndicaux. Je suis complètement en dehors de mes responsabilités professionnelles et en dehors du cercle professionnel. Je suis à part. Ce qui m'avait plu dans le syndicalisme, c'est que je m'occupais de mes collègues, dans une direction technique, technologique et, tout en étant dans mon travail, j'avais quand même la possibilité d'ouvrir ma gueule et de dire ce qui n'allait pas. Là, je suis hors-sol. Bon, moi, je suis en fin de carrière, je m'en fiche un peu, mais bon... (femme, SUD, *Telecom*)

2.4 Des syndicats qui défendent souvent un cadrage plus large de l'égalité

Dans ces contextes de restructurations, les relations entre syndicats sont souvent tendues, mais le sont moins sur l'égalité professionnelle en général (sujet relativement consensuel), à l'exception de l'égalité salariale. Les syndicats sont souvent critiqués par les DRH et/ou les responsables diversité parce qu'ils auraient des demandes en matière d'égalité salariale et de parentalité trop extensives (entendues « trop coûteuses »), trop variées en termes de domaines (stigmatisées comme une « liste à la Prévert » de revendications) et surtout pas alignées avec les priorités de la direction et du groupe. Seul le DRH de *Bâtisseur* a fait l'éloge des partenaires sociaux, où les syndicats réformistes (FO et CFTC), représentés par des hommes cadres âgés, agissent « dans l'intérêt de l'entreprise », même s'il regrette qu'ils ne soient pas au final très demandeurs en matière de parentalité (notamment sur la paternité).

Je pense qu'ils sont encore beaucoup avec des poncifs. En fait, ce qui est très difficile, on le voit bien dans les négociations, ils veulent toujours qu'on travaille sur l'aménagement vie professionnelle/vie perso, la parentalité. Mais quand on va les chercher pour qu'ils soient force de propositions, on prépare en amont des négociations, personne n'arrive avec une proposition préparée. C'est-à-dire que les idées viennent au fur et à mesure de la discussion et elles viennent en opposition à nos propositions qui, certes, ne sont peut-être pas suffisantes... On a beaucoup de mal à travailler en amont sur les sujets, avec eux. Il y a un vrai manque de maturité parce qu'ils restent sur des méthodes de travail qui sont celles d'hier. Soit on nous fait une liste au père Noël qui est tellement excessive que de toute façon, ça nous braque et on n'y arrive pas. Soit ils sont dans l'opposition systématique de ce qu'on propose. En fait, le dialogue social ici, c'est très compliqué. (femme, DRH, *Financia*)

La particularité de *Bâtisseur*, je trouve, c'est que ce sont des partenaires sociaux qui ont en perspective l'intérêt de l'entreprise. Alors, bien évidemment, avec un prisme « salariés », mais dans toutes les quelques négos que j'ai menées depuis que je suis arrivé, il y a (ce qui n'existe pas toujours ailleurs) l'optique de trouver le meilleur accord pour l'entreprise. Donc moi, je trouve qu'on a plutôt des partenaires de très bonne qualité, de très bon niveau dans le sens compréhension des sujets et richesse des échanges. Ils ont un intérêt de l'entreprise qui, je pense, est assez unique dans le groupe. A part un interlocuteur CGT, mais qui est plus dans une posture CGT classique. (homme, DRH, *Bâtisseur*)

Il existe souvent une différence de « cadrage » de l'égalité salariale, liée à des différences d'expériences, mais aussi de « savoirs sur le genre », entre les représentant·es de la direction et les représentant·es du personnel (Milner et Pochic, 2021). La directrice de la diversité de *Telecom* avait précisé en 2014 qu'elle pensait, comme le directeur des rémunérations, que l'égalité salariale était réalisée à poste et ancienneté égale. Selon elle, c'était uniquement par

le soutien l'accès des femmes aux postes à responsabilités, et donc aux plus hautes rémunérations, que l'écart de 8% serait au final résorbé.

L'égalité salariale est atteinte en France à âge et niveau de qualification équivalent. Je m'explique. Florence, cheffe de produit, 45 ans, gagne la même chose que Pierre, chef de produit, 45 ans. En revanche là où il subsiste un écart moyen de l'ordre de 8%, ce qui est beaucoup moins quand même que sur le marché du travail globalement en France, c'est sur le salaire moyen des femmes et des hommes. Alors là quand j'en parle à mon directeur des rémunérations, il me dit : « moi je ne peux plus rien pour toi, ce n'est pas avec des enveloppes de correction salariale que je vais t'aider, il faut simplement que tu aies plus de femmes dans les postes à responsabilité ». Parce qu'aujourd'hui si le salaire moyen des hommes est plus élevé, c'est que la majorité des personnes qui occupent des postes à responsabilité ont des gros salaires sont des hommes. Et les femmes, on les retrouve principalement ou plutôt majoritairement, parmi les non-cadres. Donc il me dit : « c'est sur l'axe de l'accès des femmes aux postes à responsabilité que tu réduiras cet écart salarial moyen qui subsiste ». (femme, Directrice diversité, *Telecom*³⁷)

Le Directeur des relations sociales de *Banca* considère que l'index Pénicault « montre des améliorations » (il a pris un point en passant de 85/100 en 2019 à 86/100 en 2000). Le problème central serait la difficulté à « attirer » des femmes vers les métiers les plus rémunérateurs, de la finance de marché, où sont privilégiés les diplômés des grandes écoles d'ingénieurs les plus cotées. Leur index relativement bas par rapport à des concurrents s'explique surtout par un indicateur sur les cinq qui le compose : l'absence de femmes parmi dix plus hautes rémunérations (une seule femme). Mais ce directeur est à titre personnel opposé à toute forme de « discrimination positive extrémiste » selon ses propos, qui l'obligerait à sortir des dirigeants en poste du COMEX pour respecter à terme la loi Rixain qui a été votée en 2021.

Nous on suit l'index et le niveau atteint et il est en amélioration. Est-ce qu'il est satisfaisant ? Je dirais, oui, il est satisfaisant dans la mesure où on voit notre performance s'améliorer. Il n'est pas satisfaisant parce qu'on voit encore qu'on a des marges de manœuvres devant nous. Et ces marges de manœuvres, elles doivent être notre capacité à positionner des femmes sur des parcours de carrière qui leur permettront de prendre des postes de direction à des niveaux élevés ; à générer l'attractivité vis-à-vis des femmes, dans des métiers comme la finance de marché où il ne leur apparaît pas que ce sont des métiers qui s'offrent à elles. On parle des traders, et on ne parle pas des tradeuses. C'est un biais simpliste mais c'est un biais. Donc, on a encore des choses à faire. Et donc, nous avons une part de responsabilité. (homme, DRH, *Banca*)

Je vais très vite écarter un sujet, sans dire qu'il n'a pas d'importance, mais qui est celui de positionnement de femmes dans les structures de direction de l'entreprise. (...) La question des entreprises au sens large, elle est de se dire : où est-ce que je pose le curseur ? En sachant que le curseur qui consiste à dire : « je ne fais rien, les choses s'arrangeront d'elles-mêmes » est totalement un mauvais curseur. Et que le curseur de la discrimination positive extrémiste est un tout aussi mauvais curseur. Il faut donc que les entreprises arrivent, par un processus qui est un processus à la fois extrêmement volontariste et opportuniste, qui est : « chaque fois que j'ai une opportunité, je la saisis », à trouver la bonne vitesse d'exécution au-delà même des obligations légales de la loi Rixain qui est d'avoir 30 % de femmes dans vos structures de directions avant 2026. (...) La bonne question est : « a-t-on les bons profils pour tenir ces postes et est-ce-que

³⁷ Entretien réalisé en 2014, extrait de (Samodina, 2015).

ça doit se faire au détriment de collaborateurs hommes qui donnent satisfaction sur le poste ? »
(homme, DRH, *Banca*)

Certain·es syndicalistes rencontrés lors de cette enquête travaillent depuis longtemps sur les questions d'égalité professionnelle³⁸ et ont clairement identifié qu'il y avait des choses à faire du côté des hommes, dans une culture de travail décrite comme très hiérarchique, centrée sur la discipline et le contrôle de la présence. Les femmes syndicalistes ont souvent elles-mêmes vécu des discriminations, notamment suite à leur grossesse et liées à leur statut de mère, qu'elles ont relatées lors de l'entretien. Elles peuvent donc être très sensibles et engagées sur le sujet, davantage que leurs camarades dans leur équipe syndicale.

Il y encore du boulot, notamment du côté des pères. Mais, personnellement, je trouve que ça s'améliore et qu'on essaie d'être un petit peu plus moderne sur le sujet. On a une DRH, sur ce sujet, je pense qu'on peut lui faire confiance. Mais je pourrai vous en dire plus quand on aura vraiment abordé le thème de l'égalité professionnelle avec elle. Au niveau des salariés, sur les tout jeunes embauchés, on a parfois des surprises désagréables en termes de réflexions. Même si ça s'améliore. Après, on fait partie de la société. On n'est peut-être plus les pires, alors qu'il me semble que, à un moment, la banque, c'était vraiment très, très, très, très, très macho. On a des papas qui commencent à prendre un temps partiel. On a des papas qui arrivent un petit peu en horaires décalés, bien sûr, quand ils sont autonomes et que leur job le permet, afin d'amener les enfants ou d'aller les chercher. On a des papas qui prennent des congés maladie. Ça ne se voyait pas il y a dix ans. Le papa qui faisait ça, il était considéré comme un bras cassé. (femme, CFE-CGC, *Financia*)

A *Telecom*, j'en ai vécu aussi des discriminations en tant que femme, je vous rassure. Un jour, j'ai postulé un poste de soutien en niveau agent de maîtrise et à l'entretien de débriefing pour me dire pourquoi ils ne m'ont pas pris, ils m'ont expliqué que j'étais mère et que j'avais deux enfants, et qu'il fallait que je m'en occupe. Ils ne voulaient pas me le marquer noir sur blanc parce que là, ce serait trop génial. Là, carrément, c'est scandaleux. (...) Je me rends compte qu'aujourd'hui, être femme et syndicaliste, ça n'aide pas. Et que les discriminations, on les vit au quotidien et, je dirais qu'en interne syndical, il y a du boulot aussi. Parce que quand on m'a refilé le dossier, on a quand même eu la gentillesse de m'expliquer qu'il n'y avait pas de problème d'égalité professionnelle à *Telecom*. Donc, c'était une façon de me dire : « ben, écoute, on te refile le bébé, il n'y a rien à faire ! » Alors, je vous rassure, je me suis pas laissée faire, mais je pense que beaucoup d'hommes ne se rendent pas compte de ce que c'est une discrimination. (femme, CFDT, *Telecom*)

Au-delà de ces différences de genre, on observe aussi des différences entre organisations syndicales sur le type de revendications en matière de parentalité et de droits familiaux. Ainsi à *Télécom*, les syndicats dits « protestataires » comme SUD et la CGT, attentifs à la situation des petits salaires (ouvriers ou employées), défendent le maintien d'offres de services collectifs au sein des locaux (restauration, activités sociales et culturelles) et prenant en compte la situation familiale (via le quotient familial). Les syndicats réformistes, comme la CFE-CGC, privilégient davantage des offres de services externalisés et individualisés (sans référence au Quotient Familial) qui correspondent davantage aux attentes et modes de vie des cadres.

³⁸ L'une d'elle a même fait un mémoire sur la question de la maternité dans le cadre d'une certification.

On essaie d'échanger entre syndicats et de tomber d'accord sur certains points. Égalité pro, on est souvent d'accord. Il y a deux grands trucs sur lesquels on n'est pas d'accord avec la CFE-CGC – et je dirais peut-être même la CFDT – c'est la restauration et les activités sociales et culturelles. Parce que nous, on est pour une restauration collective. Ce qui n'est pas leur cas. Au niveau des activités sociales et culturelles, nous considérons que l'on peut permettre des activités à l'intérieur de l'entreprise, par exemple des cours de yoga, de guitare, financées en partie par les ayants droit, mais également par l'entreprise, pour que les gens se rencontrent, pour justement créer du lien. Ça sert à ça. Chose que ne veut absolument pas la CFE-CGC. Ils ne veulent pas s'emmerder, parce que c'est plus compliqué à organiser. Eux, c'est un ticket. Et nous, en plus, il y a une solidarité, cela veut dire aussi le quotient familial auquel on tient. On considère que, quand tu as des enfants, tu touches plus que si tu es seul, célibataire, sans enfant. C'est en cela qu'on diffère. (femme, SUD, *Telecom*)

Ces accords égalité professionnelle se focalisent tous sur la priorité aux yeux de la direction, la question de la « mixité » au recrutement ou la féminisation des postes à responsabilités, mais la dynamique des accords montre une difficulté à atteindre les objectifs fixés trois ou quatre ans avant. Cet échec est souvent expliqué par les DRH ou les responsables égalité/diversité par un problème de « *sourcing* » (manque de candidates formées sur les profils souhaités) ou un problème d'objectifs chiffrés « *trop ambitieux* » ou « *mal taillés* ». Certains syndicalistes hommes, comme à *Bâtisseur*, peuvent reprendre ces explications simplistes, considérant qu'il est difficile de féminiser « des métiers d'hommes » du secteur du BTP (dont les fonctions sont déclinées au masculin-neutre) alors qu'il serait facile de faire entrer des « dames » dans les métiers administratifs et les ressources humaines. D'autres au contraire, notamment des femmes syndicalistes, soulignent combien l'objectif de « faire rentrer » des femmes dans les métiers techniques, a rarement été accompagné de mesures fortes de la part de l'entreprise pour lutter contre le sexisme, voire le harcèlement sexuel, dans des collectifs de travail à dominante masculine. Des études sur l'expérience des filles minoritaires dans des cursus scientifiques ou techniques, dans l'enseignement professionnel court (Lemarchant, 2017) comme dans l'enseignement supérieur (Briquet, 2019), la recherche publique (Deruelle, 2022) ou le numérique (Evert, 2021 ; Collet, 2021), ont pourtant montré que les violences sexistes et sexuelles sont courantes, mais rarement signalées à la hiérarchie. Ces violences peuvent s'interpréter comme un moyen pour les hommes de rappeler leur pouvoir sur le corps des femmes et de s'opposer à la féminisation de leurs métiers traditionnellement réservés aux hommes en les poussant au départ (Cromer et Lemaire, 2007).

Telecom est quand même conscient et fait beaucoup d'efforts pour attirer des femmes. Mais la problématique est autre : les femmes viennent, mais après, elles ne restent pas parce qu'elles ne se sentent pas bien. Moi, j'ai accompagné quelques collègues. Franchement, il y avait des problématiques de harcèlement sexuel, une ambiance misogyne. Ce sont des hommes qui sont entre eux depuis longtemps, une femme arrive. Je n'ai pas à décrire cela, mais les femmes ne restent pas. J'ai donc souvent l'impression en ce moment que le taux de féminisation régresse, diminue, ce qui n'est pas bon signe. Quant à la parentalité, oui, il y a des efforts. C'est un peu bicéphale : d'un côté *Telecom* fait des efforts parce qu'ils se rendent bien compte qu'il faut y aller, et d'un autre côté, c'est super compliqué parce que c'est de l'ordre de la société. (femme, SUD, *Telecom*)

Je vais prendre un exemple aujourd'hui : c'est une DRH femme qui est à la tête de *Bâtisseur*. Donc, tu vois que les mentalités changent chez nous, énormément. Ah, oui, c'étaient des hommes, c'est un métier masculin avant ! Depuis cinq ans ça a évolué à la vitesse grand V chez nous du

côté des postes de direction. Le problème que l'on rencontre, c'est que c'est plus facile dans les fonctions administratives parce que, depuis l'origine, en RH notamment, on avait des dames. Mais par contre sur les fonctions d'exploitation, c'est beaucoup plus dur. Aujourd'hui, on recrute des dames conductrices de travaux mais de là à ce qu'elles deviennent cheffe d'agence, directeur de région, directeur de territoire, il va s'en passer des années et des années. Donc, ces dames, elles ont 25-30 ans et on sait très bien que ces postes de direction on ne les a jamais avant 45-50 ans. Donc, tu vois, c'est là où on va certainement avoir un trou dans la raquette dans peu de temps parce qu'on va manquer de personnel féminin à promouvoir. (homme, CFTC, *Bâtisseur*)

Les syndicats peuvent avoir une vision critique de l'accord négocié, alors même qu'il contient des budgets conséquents au regard de la moyenne des accords, mais leur appréhension est plus relative qu'absolue : elle dépend de leur appréhension des marges de manœuvre de la direction (en comparaison des dividendes versés notamment, ou des budgets consacrés à d'autres accords) et aussi de leurs « savoirs sur le genre » (Milner et Pochic, 2021). Dans certaines entreprises, des enveloppes de rattrapage salarial avaient été négociées antérieurement et ne sont plus à l'ordre du jour, dans un contexte de maintien de la masse salariale et de plans de restructurations qui s'enchaînent. Alors que *Financia* avait négocié un accord dès 2003, obtenu le label égalité en 2006 et signé la charte de la parentalité en 2009, la situation devient conflictuelle dans les années 2010 (cf. Tableau 8). Après quatre ans de blocage (2010-2014), la direction de *Financia* a ainsi obtenu la signature de tous les syndicats en 2014 en raison d'une enveloppe de rattrapage d'un million d'euros et de la garantie de reprise sur le poste occupé avant le congé sera priorisée au retour de maternité. Mais lors de la renégociation de l'accord Qualité de vie au travail en 2017, les syndicats refusent de siéger car le seul dispositif concret proposé sur la question de l'articulation vie professionnelle – vie personnelle est le dispositif de dons de jours entre collègues. L'arrivée de l'index Pénicault n'améliore pas le dialogue social en la matière, car *Financia* ne transmet pas son index égalité salariale au Ministère du travail en 2019, et le rend public en 2020, avec une note de 77/100 juste au-dessus du seuil des sanctions, qui augmente étonnamment de dix points en un an, à 87/100 en 2021. C'est loin d'être un bon résultat en raison de la minimisation des écarts salariaux dans la définition de l'index (Binet, 2021 ; Breda et al., 2023). Les négociations annuelles salariales se tendent, puisque les syndicats ont refusé de signer les NAO trois années de suite, entre 2019 et 2021. Les dividendes des actionnaires ont par contre continué à être distribués, même pendant la période 2020-2021 de la pandémie de COVID-19.

Tableau 8 : Accords et autres types de mesures – *Financia*

	Thèmes des accords	Charte, label, guide...
2002	Temps partiel	
2003	Egalité professionnelle	
2006		Label égalité
2007	Egalité professionnelle (2 ^{ème})	
2009		Charte de la parentalité Formation en E-learning de tous les nouveaux managers sur égalité pro, discriminations, harcèlement sexuel et moral
2010 - 2013	Négociation égalité pro bloquée	Perte du label égalité pour « déclaration enjolivée » par la direction

	Refus de signer des syndicats en l'absence d'enveloppe de rattrapage	
2011	Plan de restructuration « Centricité clients 2013 »	
2014	Egalité professionnelle (3 ^{ème})	Charte de la monoparentalité
2016	Plan de restructuration « Centricité clients 2018 »	
2017	Egalité professionnelle (4 ^{ème})	
2017	Qualité de vie au travail (calendrier) Refus de signer car seule mesure : dons de jour par les salarié·es	

A l'inverse, les conditions de travail et la santé au travail sont des questions peu présentes, voire absentes de ces accords, comme dans la majorité des accords et plans d'action en matière d'égalité professionnelle (Pochic et al. 2019 ; Milner, Demilly et Pochic, 2019). Pourtant, l'absence d'équipements techniques adaptés à la morphologie des femmes, de vestiaires ou de toilettes séparés, la forte pénibilité de certains postes (en termes de port de charges lourdes et d'exposition aux vibrations) sont pénalisantes pour les femmes ouvrières ou techniciennes travaillant dans ces entreprises techniques et freinent aussi les actions en matière de mixité. Selon les deux syndicats rencontrés à *Auto*, FO et CFDT, l'organisation du travail sur les sites de production de *Auto* restreint l'embauche et la promotion des rares ouvrières intérimaires, en raison de deux freins : la norme interne d'obligation de polyvalence de quatre postes pour la promotion ouvrière³⁹ ; des postes « interdits » de fait aux femmes en raison des normes de santé au travail différenciées en matière de port de charge lourde ou d'exposition aux vibrations.

Je vous donne un exemple concret : on a voulu des femmes dans les métiers techniques et très vite, je me suis rendue compte qu'on ne proposait pas le matériel qu'il fallait dans les métiers techniques. C'est-à-dire qu'on avait besoin de baudriers, par exemple. Il n'y avait que des baudriers-hommes ! Sauf que les femmes ont des attributs complémentaires ! Je leur ai dit en national : il faut que dans le catalogue, il y ait la possibilité d'avoir des baudriers-femmes. Et ben, on n'en a pas. Vous voyez, des petites choses comme ça, c'est en étant sur le terrain qu'on peut remonter, quoi. (femme, CFDT, *Telecom*)

Moi-même j'ai été opératrice en ligne de production avant d'être élue syndicale et j'ai pu constater très facilement, que nous les femmes, on a très peu de possibilités de polyvalence, parce que certains postes ne peuvent être tenus par les femmes en raison des normes spécifiques. Par exemple, quand tu as un serrage à faire, même si c'est un serrage automatisé, en partie, tu dois pouvoir le retenir avec un niveau de couple, qui est incompatible avec ce que la loi prévoit pour les femmes. Les femmes ont un seuil limite à ne pas dépasser, les hommes ont un seuil qui est supérieur. De la même manière, les femmes qui sont souvent dans les métiers logistiques, là où on a beaucoup de port de charges. Et bien là c'est pareil, chaque colis doit être normé à un certain tonnage et tu ne dois pas dépasser ce tonnage sur une journée complète... Et pour les hommes, le tonnage est supérieur. C'est bien en matière de prévention des maladies professionnelles, nous, on se bat là-dessus pour les éviter. Mais ça fait des années que la CFDT dit à la direction que soit ils doivent neutraliser l'aspect de critère de polyvalence

³⁹ Accord Evolution Professionnelle des ouvriers et des cadres, 2005.

pour atteindre un niveau de coefficient ou bien, ils doivent rendre accessibles ces postes pour que ces femmes puissent évoluer en termes de coefficient. (femme, CFDT, *Auto*)

Par rapport à la féminisation notamment des métiers, nous, on a une revendication importante : c'est que les métiers qui sont en ligne soient constitués pour des modèles ergonomiques féminins. Les ports de charge que vous pouvez avoir entre un homme et une femme ne sont pas les mêmes, les hauteurs moyennes de travail sont différentes. Donc si tout ça n'est pas pris en compte au moment en fait où vous créez le poste de travail, on risque les troubles musculosquelettiques (TMS) beaucoup plus rapidement, une usure qui peut être beaucoup plus importante. Donc, pour la partie ouvrière, c'est un petit peu plus compliqué et il faut que ce soit pris en compte parce que quand vous êtes dans un groupe comme *Auto*, la majorité de la population salariée, elle monte les pièces sur les voitures... Ça, c'est la parité la plus importante, je dirais que c'est plus facile aujourd'hui d'appliquer un accord égalité hommes/femmes pour les cadres de la R&D et des métiers tertiaires que quand vous êtes dans une usine de production. (homme, FO, *Auto*)

A cet égard, l'accord Mixité et égalité de *Bâtisseur* signé en 2018 se distingue en intégrant la question des équipements techniques adaptés pour femmes sur les chantiers et les aménagements de postes et ou d'horaires pour femmes enceintes ou au retour de congé maternité, mais ces principes ne sont pas dotés d'un budget spécifique ni d'indicateurs de suivi quantifiés pour en suivre la mise en œuvre.

Veiller à la mise en place de vestiaires et de sanitaires pour les hommes et les femmes sur les sites et chantiers, conformément aux règles en vigueur.

Doter les établissements de sanitaires et de douche pour les hommes et les femmes, conformément aux règles en vigueur.

Promouvoir la ligne textile/chaussures existante (mais méconnue) à ce jour dans le Groupe prévues pour les femmes.

Réaliser des aménagements de poste et/ou d'horaires à destination des salariées enceintes ou au retour de congé de maternité. (Accord Mixité et égalité 2018, *Bâtisseur*)

2.5 Une approche segmentée et disputée du droit au télétravail

Dans ces entreprises, on trouve par ailleurs une approche segmentée du télétravail, où des droits au travail différent fortement entre les catégories cadres et non-cadres, et surtout entre le siège et les sites opérationnels. Soutenus par une tradition de dialogue social fourni, des accords de télétravail avaient souvent déjà été négociés (dès 2009 pour *Telecom*, en 2015 pour *Auto*, en 2016 pour *Banca*), mais en le limitant à un ou deux jours (fixes) et avec des clauses de réversibilité et de double volontariat - de l'employeur et du/de la salarié·e. Son accès était toujours conditionné à l'accord de la hiérarchie et des ressources humaines, via des procédures formelles. Le télétravail était parfois envisagé comme un aménagement de poste permettant de limiter les temps de transport en cas de grossesse, de problèmes de santé, de handicap ou en fin de carrière. Dans une autre entreprise (*Financia*), le droit au télétravail a ainsi été introduit initialement dans un accord Génération, en 2013, comme un dispositif de réduction progressive d'activité réservé aux seniors (de 57 ans et plus, puis de 50 ans et plus). Après une renégociation de l'accord Génération en 2016, ce n'est qu'en 2021 qu'un accord Télétravail a été négocié,

mais avec une approche segmentée assumée, les cadres du siège et les fonctions supports ayant droit à deux jours par semaine, alors qu'il était toujours inaccessible aux fonctions en back-office et dans le réseau, pourtant largement féminisées. Ce droit au télétravail était dans ces trois entreprises restreint aux postes « télétravaillables », soit implicitement ou explicitement les postes de cadres autonomes, notamment au siège. L'accord Egalité professionnelle signé en 2019 à *Luxor*, une entreprise de production et de vente d'objets de luxe, intègre par exemple le droit au télétravail pour les femmes cadres à partir de leur cinquième mois de grossesse (mais la majorité des postes féminins sont au niveau ouvrier et technicien dans les usines de production).

A partir du 5^{ème} mois de grossesse et jusqu'à leur départ en congé maternité, les salariées enceintes dont les fonctions sont compatibles avec ce mode d'organisation disposeront de la faculté de travailler ponctuellement depuis leur domicile habituel, ce dans la limite d'une journée par semaine. Pour bénéficier de cette faculté les conditions d'éligibilité suivantes devront être respectées :

Disposer d'une ancienneté d'un an dans l'entreprise et d'au moins 6 mois sur le poste occupé

Travailler au moins 80% de la durée de travail correspondant à un temps complet ;

Être autonome et avoir la capacité d'organiser seule son activité.

(Accord *Luxor*, 2019)

Les deux confinements dans le contexte de pandémie de COVID-19 ont bouleversé cette segmentation, puisque certains postes considérés comme non ou moins « télétravaillables » ont été travaillé à distance de fait, comme certaines fonctions supports ou des centres d'appels, mais dans des conditions dégradées, car les équipements ou les procédures n'étaient pas adaptés au départ. L'enquête TraCov de la Dares permet d'étudier le profil des salarié·es qui ont expérimenté le télétravail pour la première fois lors du confinement, avec plus ou moins de difficultés, d'équipement et de contrôle informatisé (Erb et al., 2022). Les femmes sont surreprésentées dans les « télétravailleurs exceptionnels⁴⁰ » (15% des femmes contre 11% des hommes) et dans les « télétravailleurs vulnérables⁴¹ » (21% des femmes contre 12% des hommes). Dans le secteur bancaire, la valorisation de la présence en agence ou du travail en collectif dans certaines activités a en effet limité la diffusion du télétravail, même pour des cadres autonomes (Le Gagneur, Noûs, 2021). Le DRH de *Banca* justifie cette approche segmentée entre le siège et le réseau par des raisons « techniques », au nom des besoins de la relation avec le client et de l'ouverture en continu des agences.

Mais la définition des postes télétravaillables n'est pas qu'une question technique, elle dépend aussi de normes organisationnelles qui reproduisent voire renforcent des modes de hiérarchisation genrée des emplois (Schütz, 2021 ; Delmas, 2021). Dans les activités notariales, la valorisation de la présence au sein des offices restreignait également la diffusion du télétravail aux clerks, mais la réticence des notaires employeurs s'est réduite depuis le confinement, à la fois en raison d'un rapport de force favorable aux clerks (manque de main d'œuvre et turn-over élevé dans un contexte de croissance de l'activité) et en lien avec le coût de l'immobilier en région Ile de France (Delmas, 2021). Une femme syndicaliste CFDT, au

⁴⁰ Pas d'expérience de télétravail antérieur, pas de télétravail en janvier 2021, période de télétravail exclusif de un à trois mois en 2020, durée quotidienne de 3h à 7h, avec une faible prise en charge par l'employeur des équipements, et pas de contrôle ou suivi informatisé de l'activité.

⁴¹ Pas d'expérience de télétravail antérieure, d'un à 4 jours de télétravail en janvier 2021, avec des moyens insuffisants ou inadaptés, et du contrôle ou suivi informatisé de l'activité.

sein de *Banca*, explique l'exclusion des agences bancaires du télétravail jusqu'à récemment en raison d'une « culture » hiérarchique de contrôle et d'un management « à l'ancienne » spécifique au « monde du réseau ». L'accord de *Banca* renégocié en 2021 a ouvert pour la première fois, de manière expérimentale, le droit au télétravail pour les employées des agences bancaires (sous la forme d'un jour maximum par semaine).

Il y a deux mondes différents : un monde de siège où il n'y a pas de difficulté notable à un service digitalisé, et un monde d'agences où là on est quand même dans un service au client. Sans dire qu'on est chez le coiffeur, on a quand même un relationnel sur la partie financière qui nécessite d'avoir une proximité très forte avec le client, une proximité physique. Alors, c'est moins vrai pour les clients d'entreprises qui ont eux-mêmes des activités à distance. Mais le client particulier, soit il gère par les applications ses besoins, soit il va dans son agence. Et là, dans les agences, il faut qu'il y ait du monde. Aujourd'hui, il y a des sujets qui sont digitalisés, c'est toutes les applis bancaires et là-dessus, *Banca* a une application qui est reconnue comme étant la meilleure du marché français. Quand vous avez besoin d'aller voir votre conseiller là, vous êtes dans une relation de liste-réponse, de documents, de papiers, d'échanges et le distanciel n'y répond pas. (homme, DRH, *Banca*)

Tu as un côté hyper directif, de contrôle, dans le réseau qui n'existe pas de la même façon au siège. Dans le réseau, c'est celui qui va avoir l'information, celui qui sait, qui a un peu le pouvoir. Ils dirigent encore le personnel à l'ancienne. Et, surtout, tu ne la partages pas, dès fois que quelqu'un pourrait avoir le même niveau, on ne sait pas. Ils n'acceptent pas qu'un collaborateur dise ce qu'il pense non plus. Même en mettant les formes, ça va t'être reproché. Et, du coup, ils veulent garder le contrôle. Ils ont l'impression que, si les gens ne sont pas là, ils ne travaillent pas. En fait, ils infantilisent les collaborateurs, tu vois ce que je veux dire ? Tu arrives à telle heure, tu vois, tu dois être à l'heure le matin. (femme, CFTC, *Banca*)

Dans le réseau bancaire, comme dans d'autres secteurs d'activité, des postes opérationnels, souvent non-cadres, ne peuvent exercer leur activité en télétravail, pour des raisons techniques ou des normes organisationnelles. Pendant les deux confinements de 2020, certain·es ont été en chômage partiel, notamment en raison de la fermeture temporaire de leur établissement employeur, tandis que d'autres ont continué à travailler sur site ou ont repris rapidement car elles et ils étaient considérés comme des « métiers essentiels ». Comme l'a souligné une étude de la Dares, les métiers « de seconde ligne » (en dehors du secteur de la santé) ont été exposés au départ à des risques sanitaires, car ils n'étaient pas toujours dotés en équipements de protection adaptés au départ, et ont parfois exercé de manière intensive leur activité pour répondre à des besoins urgents ou indispensables (Amossé et al. 2021). C'est le cas par exemple des techniciens d'intervention à *Telecom* qui ont continué leur activité pour maintenir les réseaux de télécommunications (notamment de structures vitales comme les hôpitaux), des ouvriers des chantiers chez *Bâtisseur* qui ont repris leur activité avant la levée du confinement pour le grand public, ou des employées des agences bancaires ou de la grande distribution, qui ont continué à recevoir la clientèle, malgré les risques pour leur propre santé. Selon la DARES, treize métiers, majoritairement ouvriers ou employées⁴², ont été exposés au risque d'infection sur leur lieu de travail (Amossé et al. 2021).

⁴² Dans les secteurs suivants : bâtiment, transport et logistique, industrie agroalimentaire, vente, nettoyage, services à la personne et artisanat.

Il y a eu une partie des métiers qui étaient effectivement en télétravail ; tout ce qui est RH, centres d'appels... Mais les boutiques n'ont pas pu travailler donc ils sont restés à la maison, payés, en chômage partiel. Par contre, tout ce qui est techniciens d'intervention, eux, ils ne pouvaient pas travailler à distance. Et c'était le cœur du métier et on avait besoin d'internet et il y a eu beaucoup de travail qui a été fait, par exemple sur les hôpitaux pour que les gens puissent communiquer avec leurs proches, etc. Eux, ils n'ont pas fait de télétravail pendant la pandémie, c'est toute une population où c'était vraiment un peu compliqué... (femme, CFDT, *Telecom*)

Les magasins sont restés ouverts, les entrepôts sont restés ouverts. 90 % des salariés ont continué à travailler. Après il y a eu les mesures d'activités partielles pour garde d'enfants. Voilà l'activité a continué dans les magasins. Les sièges eux, par contre ont été placés d'office en télétravail. Ça a été la particularité. Après, en termes d'activités commerciales, je dirais que la grande distribution s'en sort plutôt bien puisque c'est la seule activité qui a continué à fonctionner avec notamment, sur les supermarchés, des grosses performances, parce que les gens ont privilégié la proximité dans le cadre du COVID (femme, DRH, *Distrib*)

Les agences sont restées ouvertes et eux n'ont pas super bien vécu le premier confinement. Parce qu'il n'y avait pas les mesures qu'on a aujourd'hui. Il n'y avait pas de masques. Ils ont un peu l'impression qu'on les avait envoyés au feu. Il y en a beaucoup qui étaient parents et qui ont extrêmement mal vécu de devoir aller bosser dans des conditions qui n'étaient pas du tout optimisées, ils ne se sentaient pas du tout en sécurité. Donc, là, ils le vivent un peu différemment parce que, aujourd'hui, ils ont des masques, ils ont du gel. Ils ont l'impression d'être un peu mieux accompagnés, ils sont un peu plus rassurés sur les *process* à respecter, etc. Ils ont une meilleure connaissance du COVID-19 aussi. Mais, par contre, ils ont vraiment l'impression d'être des sous-collaborateurs, pour être claire. (femme, CFTC, *Banca*)

Là, on a un contentieux qui est très fort sur le COVID. C'est-à-dire que l'entreprise refuse de communiquer les chiffres internes du COVID. Aujourd'hui, moi je suis dans l'incapacité de dire comment l'épidémie évolue au sein de l'entreprise, s'il y a 50 salariés contaminés ou s'il y en a 5.000, j'exagère volontairement. Ils ont ces données anonymisées, mais ils refusent de nous les communiquer. Alors que ça permet de suivre l'évolution de l'épidémie, de voir si les mesures qui ont été prises sont opérationnelles ou pas, etc. Du coup, on a porté plainte devant la CNIL. Il y a une instruction qui est en cours et on réfléchit même à porter plainte en référé. Chez *Distrib*, ils ont un culte du secret qui est vraiment pathologique et qui est contre-productive. On ne sait pas trop pourquoi d'ailleurs, je pense que c'est lié à la structure d'une entreprise liée au CAC40, ils essayent de maîtriser leur image commerciale par rapport aux concurrents. Alors, effectivement, peu d'entreprises le font. Mais nous dire « il y a tant de cas de COVID dans l'entreprise en juin et en juillet, voilà comment ça évolue... » dans les commissions santé, on a besoin de les connaître parce que c'est quand même la vie des gens qui est en jeu. (homme, FO, *Distrib*)

Au sein de ces entreprises, la position des DRH concernant le télétravail semble tiraillée. D'un côté, ils et elles défendent souvent le télétravail comme une innovation sociale, qu'il faut développer pour des enjeux d'image et d'attractivité pour les candidat·es, en comparaison avec les concurrents. De l'autre, ils et elles font face aux réticences des managers de terrain (et parfois des cadres de la direction), qui portent des normes organisationnelles de définition des métiers « télétravaillables », qui peuvent justifier le refus de l'accès au télétravail à certains métiers, considérés comme peu « autonomes ». Ces normes sont souvent défavorables aux professions intermédiaires et aux employés administratives, au nom de contraintes de service :

travail dépendant d'interactions régulières, nécessité de présence pour le client ou les collègues, procédures non dématérialisées, etc. Elles peuvent même parfois restreindre l'accès au télétravail aux cadres sur des métiers spécifiques. Dans une grande banque d'investissement, ayant pourtant signé un accord-cadre sur le télétravail dès 2009, les cadres des opérations financières ne pouvaient y accéder avant la crise du COVID-19, pour des raisons liées à la sécurité informatique, mais aussi aux caractéristiques des professionnelles concernées (Le Gagneur, Noûs, 2021).

Le DRH de *Bâtisseur* tente ainsi d'imposer le télétravail à des dirigeants et managers réticents, ce qu'il relie à une « culture » professionnelle très hiérarchique et à un âge moyen élevé des dirigeants. Il souhaite d'ailleurs négocier un accord spécifique Télétravail, et le sortir de l'accord QVT (Qualité de Vie au travail), qu'il considère comme « fourre-tout ». Ce DRH souhaite transférer l'approche extensive du télétravail qu'il a déjà expérimenté dans son entreprise précédente, une multinationale du secteur des télécommunications. Alors que les métiers des services paye sont considérés en général comme « non télétravaillables », il avait proposé qu'une partie de leurs activités soient télétravaillables pendant le confinement en 2020. Il considère à titre individuel que cette modalité de travail est bénéfique à la fois pour la performance collective (les employées étaient ainsi plus concentrées et faisaient moins d'erreurs qu'en *open-space*, ce qui faisait gagner en productivité) et pour la satisfaction du personnel (les employées du service RH, majoritairement des mères avec des temps de transport élevé, pouvaient ainsi réduire ainsi leur temps de transport et le stress de l'articulation des temps). Mais dans le groupe *Bâtisseur*, il rencontre davantage d'oppositions dans l'encadrement à cette expérimentation, ce qu'il explique par des effets d'âge et de « culture » managériale.

Le DRH du groupe Y était ingénieur, ancien directeur de la stratégie, quelqu'un de brillantissime, avec qui j'ai adoré travailler. C'est quelqu'un qui a profondément transformé la DRH de Y, à la fois dans l'organisation, dans le mode de fonctionnement, dans les outils, et qui était très ouvert sur beaucoup de sujets. Et, sur le télétravail, il a très vite analysé la situation en disant : « la pandémie nous fait changer nos modes de fonctionnement. Ça marche. On a la possibilité de faire la démonstration qu'on peut être beaucoup plus efficace et rendre nos collaborateurs plus épanouis et plus heureux. ». Et il nous a permis d'expérimenter beaucoup de choses. (...) Chez *Bâtisseur*, il y a une grosse ancienneté groupe. On a beaucoup de managers qui ont 30 ans, 35 ans d'ancienneté et qui ne sont pas forcément des adeptes du télétravail. Pour dire les choses simplement, la pandémie les a un peu bousculés... Ils ont un mode de fonctionnement et des habitudes managériales. Donc il faut profiter de tout cet élan positif concernant le télétravail, leur montrer que ça fonctionne et qu'on peut être efficace et faire confiance à ses collaborateurs. (homme, DRH, *Bâtisseur*)

Le DRH de *Auto* s'est également saisi du télétravail comme un moyen de positionner son groupe comme un « innovateur » du travail hybride. Il est convaincu que cela permet d'améliorer la performance et l'agilité des équipes d'ingénierie et de R&D, dans un contexte de restructurations financières et de réduction forte des effectifs en France. Le premier accord sur le télétravail de 2015 ouvrait droit à un ou deux jours par semaine de télétravail, mais sous condition d'acceptation par les ressources humaines, « un système un peu classique, un peu figé » selon ses termes. Il a été complété par un accord sur le « travail flexible » en 2018, ouvrant la possibilité d'y additionner des jours flottants (25 jours au départ, 30 jours l'année d'après), à négocier de gré à gré avec le responsable hiérarchique, en fonction de l'activité ou du projet réalisé. Ce projet d'accord innovant a été élaboré par un groupe de travail de jeunes

cadres « à potentiel » de différentes nationalités, au niveau « monde » du groupe multinational. Ce serait selon lui pour des questions d'âge, d'état d'esprit, voire de « culture nationale » que les syndicats français auraient des réticences avec le travail hybride. La crise du COVID-19 a été une opportunité pour accélérer la transformation majeure des modes de travail, déjà enclenchée au niveau mondial du groupe avec le concept de « *new era of agility* ». Le télétravail deviendrait « intensif », avec 70% du temps de travail des cadres en moyenne par semaine qui serait réalisé à distance et seulement 30 % de temps de présence sur site.

On a choisi une méthode de travail en 2017, on a mis en place 7 groupes de travail composés à chaque fois de 15 talents voire 20, situés partout dans le monde. Ils ont amené de la matière et ont permis d'alimenter les partenaires sociaux. Alors, c'est vrai que les partenaires sociaux se sont sentis un peu frustrés parce qu'ils avaient le sentiment que la matière arrivait déjà super mûre sur la table. Et ça m'a ramené paradoxalement de la matière mais aussi un peu de tension dans la négociation, en particulier en France et en Allemagne, que j'appelle un peu la vieille Europe qui, de fait, sont les deux pays les plus réticents en matière de transformations et de changements. Ce qui n'est pas choquant, c'est un élément juste de contexte, mais on a des partenaires et des leaders sociaux qui ont une moyenne d'âge plutôt plus près de l'après-carrière que du début de la carrière. Donc leur état d'esprit n'est pas tout à fait le même et donc ça, il faut composer. (...) On va négocier partout dans le monde (le partout dans le monde est super important) cette modernité, cette transformation majeure des modes de travail. Pourquoi je dis que c'est super important ? Parce que la dynamique, par exemple en Middle East Africa, elle est juste énorme... Même en Inde, où les conditions de travail ne sont pas tout à fait les mêmes, mais il y a une volonté d'aller vers cette modernité d'une manière extrêmement forte. Je l'ai sentie aussi en Espagne, en Asie, en Russie aussi... Enfin, dans tous les pays, il y a une dynamique où, à la limite, la vieille Europe est plutôt à la traîne par rapport aux autres pays sur cette volonté de transformation. (homme, DRH, *Auto*)

Même si ce mode de travail agile et le remaniement des bureaux en *flex office* lui ont permis de réduire les surfaces immobilières dans plusieurs pays, le DRH de *Auto* se défend de ne faire ces transformations que pour des raisons financières. Il est fondamentalement convaincu des bénéfices individuels et collectifs du travail hybride, dont la réduction de l'impact carbone liés aux transports domicile-travail – ce qui est étonnant si on se rappelle que son groupe est un constructeur automobile...

J'ai été stigmatisé sur le fait que j'avais réduit mes surfaces de bureaux de X %. Tous les journalistes ou les syndicalistes voulaient savoir absolument combien on avait gagné de millions. C'est obsessionnel mais ce n'est pas la destination, ce n'est pas la vision du sujet. (...) Bien sûr qu'on gagne sur la partie immobilière. Mais on réinvestit des choses et d'un point de vue environnemental, on réduit l'empreinte carbone de manière « *just huge* » et ça, c'est quand même un élément qui est extrêmement positif à la fois en tant que citoyen mais aussi en tant qu'entreprise dans notre volonté d'aller vers la neutralité carbone à l'horizon 2030. Donc, on réduit nos espaces, on les repense pour avoir aussi des lieux qui soient sous l'angle environnemental bien plus tournés vers cette recherche sociétale que l'on a tous en tant que citoyens d'être plus responsables sur l'utilisation de nos ressources immobilières mais aussi de nos ressources humaines. Que tu poses ton énergie au bon moment, au bon endroit et qu'il n'y ait pas de déperdition de temps de transport, de stress dans nos grosses mégapoles ou agglomérations... Donc, comment est-ce qu'on redonne de la liberté aux gens et qu'on utilise la bonne énergie au bon moment et on équilibre mieux la vie privée, la vie de famille, de manière plus responsable... Donc là, on a tout rechangé dans nos ambiances de travail, dans

nos locaux, partout dans le monde ! Il n'y a plus de bureau fermé, moi-même, je n'ai pas de bureau personnel. (homme, DRH, *Auto*)

On retrouve ce même discours sur « le monde d'après » du côté du DRH de *Banca*, notamment dans la presse, selon lequel l'accord concernant le télétravail s'inscrit dans une transition vers une organisation du travail hybride, fondée sur l'extension du droit au télétravail et des bureaux au siège organisé en « flex-office ». Des cadres ont d'ailleurs été associés à l'élaboration d'un livre blanc « *Future of work* », présenté à la Direction générale à l'été 2020, mais en pratique, dans les agences, le télétravail n'est ouvert qu'à titre expérimental à partir de 2022 à certain·es salarié·es des agences dans le réseau et seulement un jour par semaine.

Nous sommes en train de vivre un changement de long terme. La crise a accéléré la réflexion sur les nouvelles modalités du travail en entreprise. Notre accord est une brique dans la construction du monde professionnel d'après pour essayer de tirer les meilleurs apprentissages possibles de la crise, nous adapter au monde d'après en recherchant la satisfaction à la fois de nos collaborateurs et de nos clients⁴³. (homme, DRH, *Banca*)

Comme dans les entreprises du premier groupe, les DRH traitent de manière séparée les sujets de télétravail (qui engagent souvent des questions immobilières et d'espaces de travail) et les sujets de parentalité (qui engagent davantage des questions de droits à absence, d'aménagement des horaires et d'indemnisations des congés). Seul l'accord Egalité professionnelle de *Luxor* avait introduit le « travail à distance occasionnel » (négocié de gré à gré avec le responsable hiérarchique, de manière souple et exceptionnelle pour les femmes enceintes) en 2019, avant la négociation d'un accord sur le télétravail en 2020. Certains DRH, femme comme homme, avouent d'ailleurs ne pas voir le lien, car ils et elles sont focalisés davantage sur la question du retour sur site que sur les conditions de vie des télétravailleurs et télétravailleuses.

Nous, chez *Telecom*, on était déjà beaucoup avancé sur le télétravail, contrairement, peut-être, à d'autres entreprises, puisqu'on a un accord, donc, qui date un peu maintenant. Je ne sais même plus de quand il date mais le premier, il doit être de 2009 peut-être. Le deuxième, il doit dater de 2013, avec un avenant en 2017, mais on avait déjà beaucoup de personnes qui pratiquaient le télétravail. Alors, pas forcément avec les enfants à qui il fallait faire l'école. Mais, du coup, les gens étaient habitués à travailler chez eux. Donc dès le 17 mars 2020, ça a été assez facile chez nous. Enfin, je le dis parce que j'ai des amis qui m'ont raconté un peu ce qu'il s'était passé chez eux, où ils ont mis une semaine à avoir des outils chez eux pour pouvoir travailler correctement. Nous, on était déjà bien équipé et on avait déjà l'habitude de travailler partout. Donc, du coup, on n'a pas été trop impacté de ce point de vue-là. Après, c'est sûr qu'il y a des choses qui ont pu se passer par rapport à d'autres aspects, comme sur les tâches familiales, mais on n'a pas fait d'étude spécifiquement là-dessus. Mais après, il n'y a pas de raison qu'on ne soit pas concerné de la même façon que dans les autres entreprises. Sur ce volet, je n'ai pas fait d'étude, je n'ai pas de choses concrètes ou factuelles à vous donner là-dessus. (femme, DRH, *Telecom*)

Je ne vois pas en quoi les espaces de travail peuvent avoir une incidence en matière de parentalité. Les espaces de travail, c'est surtout la question que va poser le télétravail, c'est : je travaille chez moi, je travaille dans l'entreprise, quel sens je donne à ma venue dans l'entreprise. Si c'est pour faire dans l'entreprise les mêmes tâches que je peux faire chez moi, le travail présentiel ne

⁴³ Source : Actuel-RH.fr « Télétravail, management, flex-office: comment les DRH préparent le travail post-crise ? », 09/02/2021

représente pas beaucoup d'intérêt. Et en tous cas, on va être dans un dispositif où on va se dire « bon, ok, c'est génial. Je vois des collègues mais comment est-ce que le travail présentiel a du sens au regard du travail distantiel ». Et ça, c'est un vrai sujet porté par le télétravail surtout quand on a l'ambition d'avoir un télétravail qui est au moins de 40% et devienne une modalité d'organisation du travail collectif. (homme, DRH, *Banca*)

Chez *Luxor*, le télétravail, ce n'est pas dans les mœurs, eux ils appellent ça du « travail occasionnel à distance », enfin ils appelaient ça à l'époque, maintenant ça a évolué. Je vous lis : « au cours de la grossesse, les salariées enceintes dont les fonctions le permettent pourront travailler jusqu'à une journée par semaine depuis leur domicile dès le cinquième mois de grossesse ». Avant, ça ne se faisait pas. « Tout salarié à temps complet ou à temps partiel, si sa durée contractuelle est au moins égale à 80% d'un temps complet, justifiant d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, et de six mois dans son poste, peut en demander le bénéfice à son manager ». Ça, effectivement, c'est un plus. Et parce que le télétravail c'est un sujet assez demandeur, même si la direction pour l'instant a du mal avec ça, après ils ont rajouté : « dans des circonstances exceptionnelles comme actuellement, lorsque des événements exceptionnels affectent temporairement et significativement les moyens de se rendre habituellement sur son lieu de travail (grève des transports, perturbations, météorologie etc.), l'entreprise pourra ouvrir ponctuellement la possibilité de travailler depuis son domicile pour les salariés concernés par des difficultés et dont l'activité et le niveau d'autonomie est compatible avec ce mode d'organisation ». Donc même sans le dire, ils ont commencé à s'ouvrir un petit peu par rapport au télétravail, mais de façon exceptionnelle. Mais de toute façon, ils n'ont pas le choix.

A votre avis, c'est quoi les résistances de vos dirigeants à l'égard du télétravail ?

Pour eux, c'est un peu l'esprit familial, ils aiment bien avoir les gens sur place, pour la sociabilité, pour les échanges, ça a encore un côté familial. Mais je peux comprendre, parce que le télétravail, c'est pareil, il y a du pour et du contre, il faut que ça reste exceptionnel. (homme, FO, *Luxor*)

Lors de notre enquête en 2020-2021, les accords de télétravail venaient juste d'être négociés ou étaient en cours de négociation, souvent de manière tendue ou conflictuelle. D'une part car le télétravail expérimenté au siège, et donc par les délégués syndicaux, ne facilite pas le dialogue social « à distance » (Dupuy et Simha, 2021). D'autre part, car il déstabilise la représentation du personnel, car les syndicalistes peinent à faire remonter les problèmes des salarié·es en l'absence de rencontres informelles et quotidiennes entre représentant·es du personnel et salarié·es. Par exemple, les syndicats d'*Auto* ont tous été choqués par la méthode, car le projet d'accord élaboré par des groupes de travail composés de cadres « à potentiel » a été rendu public dans la presse avant d'être transmis aux instances du personnel. Ils sont convaincus que la direction pousse le télétravail car elle y verrait des avantages : il a permis à un constructeur traditionnel français d'avoir une image de marque « moderne » auprès des jeunes ingénieurs qui sont demandeurs du télétravail ; il augmente le temps de travail des ingénieurs et cadres (en réduisant les temps de transport) ; il peut même être considéré comme une « contrepartie » extra-salariale aux efforts de productivité intense réalisés depuis plusieurs années pour redresser le groupe en grandes difficultés. Pour contrer la communication de la direction sur un projet d'accord qui ressemble à un plan d'action unilatéral, la CFDT à *Auto* a réalisé une enquête par questionnaires qui a montré que 54% des salarié·es sur des activités « télétravaillables » étaient contre un télétravail intensif (à 3 ou 4 jours) – ce qui signifie que quand même que 46% y sont favorables...

Je pense qu'il y a un objectif aujourd'hui qui est clairement affiché, il y a un gain évidemment sur les surfaces immobilières, c'est une évidence. C'est affiché, mais je ne suis pas certain que ce soit le premier objectif, je pense qu'il y a une vraie volonté de travailler autrement. Il n'y a pas de philanthropie dans tout ça. Il suffit de lire correctement les chiffres. Il y a de nombreuses études qui disent qu'en fait, on a une amélioration de la performance, de la productivité, enfin ça dépend de comment s'est mis en place, mais c'est entre 5 et 30%. Donc, forcément, quand on met du télétravail, en fait on augmente la performance, la productivité, c'est un levier. Bon, alors, certains le voient, d'autres ne le voient pas dans le patronat. Ce qui est assez particulier c'est le faire de manière aussi massive dans l'industrie automobile. (homme, FO, *Auto*)

Face au fait que la Direction mette les charrues avant les bœufs et qu'elle annonce les choses via les réseaux sociaux, LinkedIn, via la presse, nous, les équipes syndicales, on s'est dit qu'il fallait que l'on trouve un moyen pour arriver à contrer cet aspect médiatique. En plus, on n'apprécie pas la méthode parce que, d'un côté, le DRH nous dit qu'il négocie, et on n'avait même pas commencé à négocier qu'il avait déjà donné la feuille de route via la presse. On était très fâchés là-dessus d'où le fait qu'on ait voulu faire une enquête CFDT auprès des 10 000 salariés qui potentiellement sont concernés par des activités dites télétravaillables. Nous avons eu 3 000 et quelques réponses. Et c'est assez révélateur. Les avis sont assez partagés mais il y a 54% de salariés qui ont répondu à ce questionnaire et qui sont hostiles à un télétravail massif. (homme, CFDT, *Auto*)

Dans ces entreprises caractérisées par une forte présence syndicale, les syndicats rencontrés souhaitent unanimement réguler et harmoniser le télétravail, dans une approche défensive, sociale et collective. En réaction à la position de la direction, ils plaident alors parfois pour son extension ou au contraire pour sa limitation, visant souvent une solution équilibrée (deux jours de télétravail / trois jours de présentiel). En premier lieu, attentifs à la santé au travail et aux risques psychosociaux, ils cherchent toujours à obtenir une meilleure prise en charge des conditions du travail à domicile, via des compensations monétaires, des équipements fournis, voire l'accès à des tiers lieux, qui se heurte souvent à des problèmes budgétaires. D'autre part, les syndicats dénoncent généralement, de manière plus ou moins offensive en fonction de leur implantation syndicale, les inégalités d'accès à cette modalité de travail, à laquelle ne peuvent prétendre les non-cadres, les salarié·es à temps partiel (sauf à *Luxor*) ou les nouveaux et nouvelles recruté·es (ayant moins d'un an d'ancienneté, en CDD, en stage ou en contrat d'apprentissage). Enfin, ils anticipent parfois les opportunités, mais aussi les risques potentiels pour des salarié·es « vulnérables », en raison de leur profil, de leur contexte de travail, voire de leur contexte conjugal ou familial. Dans un contexte de restructurations et de fermetures d'agences, ils rappellent souvent le principe de réversibilité et de volontariat du salarié, afin que le télétravail imposé en, cas de fermeture de site ne soit pas le moyen de contourner des obligations légales en matière de plan social ou de plan de départs volontaires. L'accord de *Banca* précise ainsi que le télétravail, désormais présenté comme une « modalité de travail ordinaire, est une « modalité d'accompagnement possible dans le cadre de réorganisation/fermeture des sites » et « accompagne le passage au flex-office avec la réduction de surfaces des bureaux »

Là, on est en pleine réorganisation, des grosses réorganisations qui impactent plein d'entités en même temps. Et avec des négociations de rupture conventionnelle collective. Et là, je sors juste d'une réunion où on travaille avec le cabinet d'expert, par exemple, pour lancer une enquête RPS et on leur a demandé, en même temps, s'ils pouvaient, dans la lettre de mission, intégrer le télétravail. Parce que tous les collaborateurs ne le vivent pas bien. Le fait qu'on soit obligé de rester chez soi, pour certains, ça devient extrêmement compliqué. Il y a des gens qui sont en

grande souffrance, surtout depuis le second confinement. Moi, un truc qui m'a choqué, c'est que j'ai vu qu'il y avait des collaborateurs qui n'étaient pas revenus sur site depuis mars 2020, ça fait plus d'un an. Ceux qui sont revenus, en août/septembre avaient retrouvé quelque chose, une espèce de routine, les collègues. Et, là, on les a de nouveau enfermés et ils le vivent super mal. Ils ont même perdu, pour certains, le sens du travail, et ça peut même poser des problèmes opérationnels. On a des collaborateurs qui sont moins engagés, mais je ne sais pas si c'est lié à une souffrance ou à un ras-le-bol. (femme, CFTC, *Banca*)

On essaie de faire remonter les besoins des salariés. Par exemple, pour le télétravail, il faut être bien installé. Je ne sais plus qui disait ça : « le télétravail, ce n'est pas juste travailler dans sa cuisine, avec son môme sur les genoux. » Le télétravail, tu es au travail. Les premières fois que j'ai fait du télétravail, j'étais en province chez mon ami. Lui, il n'avait pas bien saisi. Il me disait : « bon, tu pourrais éplucher les pommes de terre ! Non chéri, je disais, je travaille ! ». Ou par exemple, j'étais en réunion. J'étais sur mon petit écran, en train de regarder un truc ; il me dit quelque chose. Je le regarde. J'ai raté la question. J'ai dit : « excuse-moi, mais je bosse là ». On est au boulot. On doit s'isoler. Il y a des conditions de travail à avoir qui ne sont pas toujours faciles. Il y a les conditions de travail, du matériel, il faut être bien installé. Ce n'est pas donné à tout le monde. Et puis, il y a un isolement. C'est bien de voir ses collègues, sortir de chez soi, ne serait-ce que pour marcher, bouger. Nous, à SUD, on n'est pas pour le télétravail à 100 %. Absolument pas. (femme, SUD, *Telecom*)

Avec le télétravail se pose de plus en plus le sujet de la parentalité. On ne regarde plus le télétravail aujourd'hui comme on le regardait lors du dernier ANI de 2005. Je veux dire, l'organisation du travail a tellement changé que, aujourd'hui, le télétravail, ce n'est plus la réflexion de savoir si c'est un jour par semaine ou deux jours par semaine, on n'en est plus là du tout. Il faut intégrer aujourd'hui que le télétravail, c'est une organisation du travail hybride et comment on l'adapte dans l'entreprise en fonction de la situation économique du pays, de la situation sanitaire, mais aussi de la situation familiale... Parce que, forcément, le télétravail peut être très, très, très mal vécu par un couple de télétravailleurs si tout ça n'est pas bien organisé par leurs propres entreprises. Lors du premier confinement, on a eu des situations très compliquées de crise conjugale, liées à des problèmes d'espaces de travail, c'est-à-dire : est-ce qu'il est tenable pour un couple avec trois ou quatre enfants de télétravailler conjointement dans un 40 m² ? Comment on peut traiter aussi des drames conjugaux, des drames psychologiques ? On commence à avoir, dans les négociations, une réflexion sur la santé au travail, et on doit se faire absolument accompagner par des professionnels. Il faudrait créer de la transversalité entre les accords qu'on a dans l'entreprise autour de l'égalité femmes/hommes, autour du droit à la déconnexion, autour du télétravail, voir même de la Qualité de Vie au Travail. (homme, FO, *Distrib*)

Dans notre échantillon, seul deux accords sur le télétravail, celui de *Banca* en 2019 et celui de *Telecom* en 2021, évoquent l'égalité et la parentalité directement. Dans le cas de *Banca*, le lien est établi de manière ambivalente, à deux endroits différents. D'une part, sur proposition des syndicats, l'accord dénonce les « biais sexistes » qui peuvent à la fois restreindre l'accès au télétravail des femmes et biaiser l'évaluation du travail réalisé par des mères à domicile, sans cependant proposer de solution spécifique (à part l'évoquer dans la formation/sensibilisation au télétravail à destination des cadres).

Il y a le télétravail qui a été mis en place dès 2016. Et puis, là, avec la crise sanitaire, ça s'est accentué. Donc ça a permis, mine de rien, de déployer plus fortement le télétravail et de permettre que les gens aient la possibilité de travailler à domicile. Donc, il y a des avancées sur le papier. Mais y a encore des réticences dans les mœurs, y a encore certains managers qui diront à des femmes, par exemple, de ne pas prendre leur mercredi en télétravail parce que c'est associé à

l'image de : « elles vont garder leurs enfants ». C'est dans les mentalités. (femme, CFE-CGC, *Banca*)

Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il peut être, en ce qu'il se réalise à domicile, un facteur de biais sexistes et de stéréotypes que Banca souhaite combattre en s'assurant de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes, et en sensibilisant l'ensemble des salariés sur celle-ci dans le cadre général de la sensibilisation mise en place sur le télétravail. (Accord Télétravail *Banca*, 2019)

Cependant, dans le même accord, à un autre endroit, le télétravail est présenté une solution d'aménagement de poste pour les salarié·es en situation d'aidant.e familial.e – alors que les aidantes sont à plus de 90% des femmes, en raison de la division genrée du travail gratuit de soins aux proches dépendants (ascendants, conjoints ou enfants).

Le télétravail peut être une réponse dans l'accompagnement d'un salarié dans son rôle d'aidant, de manière articulée, avec les dispositifs et les droits dont il dispose en tant qu'aidant. (Accord Télétravail *Banca*, 2019)

Mais le DRH considère que les représentant·es du personnel ont tout autant de « biais sexistes » que les managers, car ils et elles auraient toujours posé la question spécifique du travail parental des mères télétravailleuses, alors que lui prône davantage une approche « universaliste » du télétravail comme modalité de travail ordinaire, voire comme dispositif transformateur des pratiques dans le couple.

Les collaborateurs, les managers, les représentants du personnel, tous ont des biais qui font qu'une femme en télétravail, ce n'est pas un salarié en télétravail, c'est une mère en télétravail. Et pendant toute la négociation, et je ne citerais bien sûr pas d'organisation syndicale, j'avais des questions comme : « est-ce que pour les mères, le télétravail est comptable à aller chercher les enfants à la sortie de l'école ? ». Jamais je n'ai eu la question pour les pères ! Demain, peut-être la réalité de l'activité au sein d'un couple en télétravail va permettre à certains hommes de se rendre compte que l'activité professionnelle de leur femme est la même que la leur, et donc, venir accélérer la rupture de biais culturels sur les femmes qui travaillent à domicile. Mais c'est véritablement quelque chose qui a été extrêmement régulateur et appréhendé par les partenaires sociaux ; mais bien évidemment ni résolu par nous, ni résolu par eux. (homme, DRH, *Banca*)

2.6 Les nouvelles normes de la « maternité active » : minimiser ses absences

Dans ces contextes, même quand elles sont fortement portées par le DRH, la question des absences liés aux congés, y compris pour les mères, comme d'autres mesures d'aménagement du temps de travail telles que le télétravail, font l'objet d'une forte réticence de la part des managers de proximité, y compris les femmes. Ces résistances sont souvent interprétées par les DRH, mais aussi une partie des syndicalistes, comme le reflet de « mentalités » ou de « biais culturels » des managers de proximité. Ces explications de type cognitivistes et individualistes passent souvent à côté des contraintes matérielles de continuité de l'activité ou du service, notamment dans les sites de province, qui sont rendues plus complexes par les restructurations financières. Les managers de proximité doivent atteindre des objectifs de résultats élevés, souvent avec des équipes en sous-effectifs et des budgets contraints, et deviennent réticents à toute forme d'absence, que ce soit congé maternité, parental ou congé pour enfants malades, voire temps partiel « choisi » ou télétravail.

En fait, c'est bien beau de négocier des accords, d'avoir une politique qu'on affiche. En fait, on a un vrai sujet, c'est le faire porter par le manager et, avec tout le respect que j'ai, parce que je viens moi-même du réseau, par le manager de proximité. Typiquement, le congé de maternité, vous mettez le doigt dessus. Le congé de maternité, on a un accord, on a bien écrit tout un procès de retour, de départ avant la maternité avec un accompagnement, une anticipation, par le RH, mais aussi par le manager. Et on voit bien que c'est là qu'on a des failles. On a des failles de repositionnement parce que la collaboratrice ne retrouve pas son poste et on ne l'auditionne pas. C'est comme le télétravail, aujourd'hui. Le télétravail dans le réseau, le manager n'a qu'une idée, c'est de ne surtout pas le donner à leurs collaborateurs. Or, nous sommes en situation de COVID et donc le réseau avait droit au télétravail et en fait il y a beaucoup d'endroits où c'est zéro. Donc, on a aussi tout ce travail d'accompagnement des managers sur des convictions mais pour ça, il faut arriver à extérioriser quelque chose et dire que c'est une volonté de l'entreprise et l'afficher beaucoup plus fermement. (femme, DRH, *Financia*)

Concilier vie privée et vie professionnelle et toutes les contraintes, l'éloignement, les jours de travail, les horaires, au retour de congé maternité, c'est très peu respecté. (*Par exemple*), le temps partiel, qui doit être accordé systématiquement, on trouve toujours des motifs de refus en raison des nécessités du service. C'est clair, si on met la collègue dans une petite agence où il y a quatre personnes, où il y a déjà deux temps partiels qui sont souvent le mercredi, on va lui dire non. Pour autant, on ne va pas forcément trouver un lieu qui lui va bien, qui ne sera pas trop éloigné. Ça ne correspondra pas forcément non plus aux horaires. Bon, il est vrai que l'adéquation est souvent difficile à obtenir. (femme, CFE-CGC, *Financia*)

La protection des mères au retour de congé maternité, que ce soit dans la reprise de leur poste (ou d'un poste équivalent) ou dans leur augmentation salariale moyenne, semble être davantage prise en compte par les managers de proximité que par le passé et les syndicalistes remontent également les cas problématiques. L'index égalité obligatoire depuis 2020 - dont justement l'un des indicateurs mesure l'écart d'augmentations moyennes au retour de congé maternité - semble avoir parfois été un levier transformateur des pratiques antérieures de discrimination systématique à la grossesse (Favarque et Pernod-Lemattre, 2021).

Surtout, je pense qu'ils sont conscients qu'il faut donner envie aux femmes de venir. Il y a des mesures. Par exemple, quand je rentre d'un congé maternité, j'ai droit à mes augmentations, comme les autres. Ils font attention à ce qu'il n'y ait pas de discrimination. Et comme les managers savent bien qu'ils vont être regardés là-dessus, ça marche. Parce que moi, quand je suis arrivée chez *Telecom*, c'était il y a 20 ans, quand ma N+1 est partie en congé maternité, elle n'avait plus son poste à son retour. Le mec qui l'avait remplacée est resté, et il était hors de question qu'il parte. Donc elle a été obligée de se trouver une place. Tu imagines ? Et deux nanas compétentes - à un niveau assez élevé - sont parties en congé maternité... Allez hop, dégagez ! C'était il y a 20 ans. On va te dire : « à ce niveau-là, quand même ». Je ne sais pas si maintenant ça serait toléré. Je n'ai pas eu de cas, mais j'avais quand même été sidérée. (femme, SUD, *Telecom*)

Sur la parentalité, les choses ont beaucoup évolué. Car moi j'ai connu la période où les représentants du personnel étaient plutôt en train de faire la bagarre quand on disait : « telle personne, elle a eu un gamin, mais elle n'a pas pu avoir la promo ». Alors qu'aujourd'hui le manager dit « voilà, elle a été maman et, en plus, elle a bénéficié de l'augmentation moyenne » entre guillemets parce que, même si elle n'a pas été là pendant une grande période pour une raison, ça peut être médicale, elle ne peut pas venir travailler parce que la grossesse nécessite un arrêt plus long et quand même, elle va avoir l'augmentation moyenne de sa catégorie sur son site.

Bon, on peut encore trouver des cas où des femmes viennent nous voir en disant : « Attend ! Moi, je n'ai rien eu parce que mon manager m'a dit que j'étais enceinte ». Mais quand on fait remonter le cas à la direction, elle nous dit « Ok, vous avez raison, on rappelle les règles au manager, on fait ceci, on fait cela » et le sujet est corrigé. (homme, FO, *Auto*)

C'est un sujet qui est porté par tous les syndicats. Alors, après, c'est vrai que la CFTC, nous, on le porte depuis longtemps. Parce que, c'est naturellement dans nos valeurs. Après, les autres le portent aussi plus ou moins depuis quand même quelques années, notamment sur les retours de congé maternité etc. Parce qu'on a vu beaucoup de collaboratrices qui étaient revenues et des situations qui n'étaient pas tout à fait dans la norme. Là, on n'était même plus sur l'égalité. C'était de la discrimination à la grossesse tout simplement. On a eu suffisamment de collaborateurs qui sont venus vers nous pour nous alerter. (femme, CFTC, *Banca*).

Certaines syndicalistes femmes peuvent être très attentives à l'impact de la maternité sur les rémunérations, notamment variables, ou sur les progressions de carrière. Mais elles ont l'impression que la priorité est désormais mise sur la « mixité » dans le recrutement et le top management, la sensibilisation aux stéréotypes, sans modifier les difficultés des femmes, notamment mères de famille, à progresser en interne comme leurs homologues. A *Telecom*, plusieurs syndicats considèrent que les actions en matière de communication, de sensibilisation-formation des managers, développées surtout depuis 2018, peinent à modifier les inégalités structurelles, notamment liées à la norme de disponibilité extensive auquel les mères peinent à se conformer.

Ils font beaucoup d'affichage et beaucoup de communication pour montrer à l'extérieur que ça fonctionne bien ! Pour montrer qu'ils sont bons élèves. Quand on a eu l'accord de 2014, c'était un très, très, bon élève. Et là, malheureusement, je trouve que l'égalité pro est passée un peu en deuxième, troisième plan. Alors, il y a des sondages internes, auprès des managers, il y a des actions de sensibilisation super pertinentes comme Visa Egalité Pro⁴⁴. Je l'ai fait et c'est vrai que ça permet de prendre conscience qu'on encore des biais et des vieux réflexes. Et je me rends compte que dans la boîte quand on parle d'égalité pro, les hommes sont en train de dire : « ouais mais on n'en fait que pour les femmes. » Sauf que quand on voit comment elles sont représentées ou comment se déroulent leurs carrières, c'est un peu compliqué. (...) Je vais vous donner un exemple sur les commerciaux. On vous donne des objectifs tous les mois. Il faut faire tant de placements par vendeur. Sauf que si je suis une femme et que mon enfant est malade, je suis absente cinq jours. Mais on ne va pas revoir à la baisse ces objectifs. Donc, au niveau pécuniaire, je vais être pénalisée à un moment ou à un autre. (femme, CFDT, *Telecom*)

Un mémoire portant sur la question du retour de congé de maternité au sein de *Banca* a d'ailleurs mis l'accent sur le décalage entre le principe annoncé dans l'accord égalité professionnelle de 2014, et renouvelé en 2018, d'entretiens au départ et au retour de congé maternité, d'adoption ou parental, et sa mise en pratique (Castanier, 2018). Ces entretiens n'étaient pas toujours été réalisés, ces femmes en reprise d'activité ayant eu de simples échanges téléphoniques à propos des postes disponibles, et elles n'étaient pas toujours au courant des droits conventionnels et des aides liées au retour ou les dispositifs mis en place par leur employeur. Grâce à l'accord égalité professionnelle, toutes les salariées avaient bénéficié

⁴⁴ Module de formation-sensibilisation en e-learning de 45 minutes, avec des vidéos et un quizz, qui traite suivant les années de l'égalité professionnelle au sens large, de la mixité des métiers, du sexisme et des stéréotypes. Un Visa Harcèlement sexuel existe également.

d'une revalorisation salariale à leur retour de congé, mais la reprise de poste était compliquée par les réorganisations permanentes, *a fortiori* pour celles qui avaient pris des congés maternité longs après leur 3^{ème} ou 4^{ème} enfant, ou un congé parental de deux ou trois ans.

Au moment du départ, il n'y a jamais eu de contact avec le manager et la RH, ni au retour. Pas d'entretiens formels avant et après retour de congé, le seul contact avec la RH était pour renouveler le congé parental, et donc une fois par an. (...) Quand j'ai signalé à la RH que j'allais reprendre le travail, du fait d'une réorganisation, on m'a demandé de prendre une semaine de congé sans solde parce qu'ils ne savaient pas où me mettre ! Cela a été mon seul contact avec elle ! (...) Le manager et la responsable RH changent, donc personne finalement ne prend en charge cette tâche et lorsqu'on revient en poste et qu'il y a eu diverses réorganisations, comment se repositionner sur un poste en mobilité lorsque l'on est même plus capable d'identifier un service ? (femme cadre, *Banca*, cheffe de projet, retour après 3 ans de congé parental, 4 enfants⁴⁵)

Un entretien avec la RH ou manager ? Non, j'ai eu quelques appels par téléphone pour savoir mes desideratas et c'est là que je lui ai annoncé que je reprenais à 80%, mais pas d'entretien plus que ça. (...) Ils n'ont pas du tout anticipé mon retour, et ne m'ont jamais posé la question de savoir pourquoi j'ai pris un congé parental, ni de me demander pourquoi je ne souhaitais pas reprendre à 100%. J'étais très contente de revenir au bout d'un an, cela s'est très bien passé avec l'équipe, avec aussi ma directrice d'agence. Le plus grand souci a été de constater le changement énorme en un an de temps ! On sentait que l'on était en pleine transformation du réseau. (femme non-cadre, *Banca*, adjointe d'agence, retour après un an de congé maternité – congé classique puis congé mi-salaire et 1 mois de congé parental sans solde, 2 enfants)

J'ai eu des entretiens avant et après, mais mon 3^{ème} retour a été compliqué du fait du changement de la RH suite aux diverses réorganisations. Je suis revenue sur un poste sans management mais sur un poste convenable. (femme cadre, *Banca*, tradeuse, retour à 80% après un congé maternité, 3 enfants)

Le gros bémol est que les RH n'ont assuré aucun suivi suite à une réorganisation et j'ai dû me débrouiller pour ma recherche de poste. Les entretiens ont été provoqués de ma part du fait de la réorganisation, et donc il y a eu une rencontre pour voir sur quel poste j'allais revenir et j'ai eu un entretien avec le manager pour savoir quel poste prendre. (...) Cela s'est bien passé et j'ai maintenu le lien avec les collègues qui m'ont donné de l'information. Je suis dans une équipe que d'hommes (avec une moyenne d'âge de 30/35 ans). A mon retour, très bonne organisation avec l'équipe, cela s'est bien passé car ils avaient tous leur femme dans la même situation, donc très grande compréhension. (femme cadre, *Banca*, manager, 2 enfants).

A l'inverse, les femmes chargées de la politique Ressources Humaines de *Banca*, cadres supérieures dans un rapport plus stratégique à leur carrière, avaient à la fois mieux anticipé leur départ et utilisé les dispositifs existants pour préparer leur prochain poste ; certaines avaient réussi à parfois « planifier » leur grossesse entre deux postes. Elles avaient également minimisé leur absence, en ne prenant souvent que les congés légaux et en revenant à temps plein, tout en essayant de négocier une certaine souplesse dans les horaires de travail. Certaines étaient d'ailleurs à l'initiative d'un dispositif de « mentoring » (parrainage par un ou une dirigeant·e)

⁴⁵ Source de ces entretiens : (Castanier, 2018).

pour les femmes enceintes cadres supérieures, dans les services centraux, afin de conserver le lien avec leur entreprise pendant leur congé.

Pour mon premier congé maternité en 1995, je suis restée en contact permanent avec la boîte et de ce fait, je n'ai pas eu de problème de retour car pas de déconnexion psychologique par rapport à l'entreprise et j'avais organisé un CDD de remplacement pendant mon congé. Pour le second en 1999, cela s'est passé parfaitement bien aussi car j'étais en lien permanent avec un binôme. On m'a proposé un poste à haute responsabilité et j'étais enceinte, j'ai joué la carte de la franchise et on m'a prise quand même. Jusqu'à la veille de l'accouchement j'étais avec mon ordi portable car j'avais envie de prouver que j'étais à la hauteur du poste ». (femme cadre supérieure, DRH, 2 enfants⁴⁶)

Il y a beaucoup de dispositifs, mais il y en a un qui me tient à cœur, qui est de plus en plus déployé surtout pendant le congé, est le fait d'avoir un mentor. Qui permet au départ, pendant et au retour d'avoir un mentor qui permet de garder le lien avec l'entreprise et de veiller à ce qu'il y ait un vrai accompagnement de la femme enceinte. Les congés à *Banca* sont très longs, le congé légal, les congés supplémentaires, et ce qui paraît important, c'est de permettre à la femme d'un certain niveau hiérarchique, de garder le contact. Parce que penser que l'on peut déconnecter pendant presque 5 mois sans prendre des nouvelles, bonnes ou mauvaises, du groupe, à un certain niveau de cadre, cela n'a pas de sens. Cela crée la tension chez la femme qui revient qui a l'impression d'être totalement larguée, le système de mentoring permet qu'elle ne le soit pas. Et au retour de congé, c'est qui me paraît absolument important c'est qu'elle se retrouve comme si elle n'était pas partie. (...) Mais en parallèle, il faut absolument remplacer les femmes qui partent en congés, parce que sinon la charge retombe sur les autres collègues. Le congé maternité ne peut pas être assimilé à un autre congé tel qu'un congé sabbatique ! (femme cadre supérieure, DRH, 2 enfants)

Mon patron a repoussé toutes les réunions à 9h30 le matin, et c'est un bon patron. Mais je bosse comme une dingue et je reste très tard le soir. J'assume totalement le fait que ce soit non-négociable que j'amène ma fille le matin à l'école. J'ai toujours un peu honte, je me dis : qu'est-ce qu'ils doivent penser quand ils me voient dans l'ascenseur à 9h ? Mais il faut que les femmes assument leur position, parce que l'on sait hyper bien gérer, tout est planifié, etc... mais on se met des barrières, c'est un arbitrage constant. Comment être maman et occuper un poste de direction ? C'est ce que j'appelle « le syndrome de l'imposteur » : est-ce que j'en fais suffisamment ? C'est un énorme driver de performance mais aussi facteur de burn-out. Comment vais-je m'organiser et qu'est-ce que j'assume ou pas ? (femme cadre supérieure, DRH, 1 enfant)

Dans ces contextes de réduction des effectifs, on peut noter la situation spécifique des activités opérationnelles avec une nécessité de présence face aux clients ou devant des machines qui sont des contraintes spécifiques aux non-cadres. Ces métiers avec moins d'autonomie sont considérés par les directions comme moins télétravaillables ou moins exerçables à temps partiel. C'est le cas des boutiques à *Telecom*, où les femmes sont presque à parité dans les vendeurs en CDD (45%), mais peinent à être stabilisées en CDI, sans doute en lien avec des stéréotypes sur leur « moindre disponibilité ». On retrouve ces exigences de disponibilité « en présentiel » au sein du réseau d'agences de *Banca* et *Financia* où les femmes cadres et surtout non-cadres sont soumises aux horaires d'ouverture et de fermeture de leurs agences pour accueillir la clientèle, puis de la fermeture comptable de la journée. Les salariées se voient dès

⁴⁶ Source de ces entretiens : (Castanier, 2018)

lors refuser un temps partiel et de ce fait l'application de l'accord concernant le temps partiel et de la Charte concernant le respect des temps de vie ne peuvent être appliqués (Castanier, 2018). Certains syndicats optimistes, comme la CFE-CGC, estiment que les regroupements des agences, dans des structures de plus grande taille, pourraient peut-être rouvrir ce droit au temps partiel « choisi ».

Le temps partiel ne pose pas trop de problème à part dans certaines d'unités où c'est un peu plus compliqué. Les mercredis, normalement, c'est rarement refusé mais c'est déjà arrivé. C'est surtout certaines unités qui étaient un peu plus compliquées chez nous, toute la gestion des boutiques. Voilà. C'est vrai qu'on a un très gros problème de recrutement à la base. Alors, je vous donne un exemple. C'est parce qu'en fait, les femmes sont très présentes en CDD et très peu recrutées en CDI dans les boutiques. Donc, ça nous gêne un peu parce que, quelque part, effectivement, le travail dans les boutiques est beaucoup plus complexe avec des amplitudes horaires très complexes, des validations de congés qui sont un peu à l'arrache et quand est maman, c'est très compliqué. (...) Ce qui se passe, c'est que de l'autre côté, quand on va recruter en service client ou en boutique, on va se dire je veux quelqu'un qui soit 100 % là et pas qui disent « j'ai un enfant malade, je ne peux pas être là », « je suis moins concentré parce que j'ai un bébé ». Et je pense que ce stéréotype-là, je pense qu'il est encore un peu là dans la tête des gens. (femme, CFDT, *Telecom*)

C'est perpétuel. C'est continu. Des regroupements d'agences. Des fermetures d'agences. Des ouvertures d'agences plus importantes. C'est continu, si je puis dire. Dans certains secteurs diffus, il faut l'admettre, il y a de petites agences qui sont vraiment dans des coins paumés où il n'y a pas vraiment d'activité. La difficulté, c'est que, dans les secteurs diffus, on peut avoir des collègues qui se retrouvent à parcourir 50 km de plus. Ça, c'est terrible. On fait tout pour les accompagner au mieux. En revanche, si on s'oriente vers des structures plus importantes, ça peut faciliter l'accès au temps partiel, puisqu'il y a plus de monde, donc, à mon sens, ce sera quand même mieux pour avoir un temps partiel. Ça peut permettre d'accéder un jour par ci par là au télétravail puisqu'il y aura plus de monde sur site pour recevoir les clients. Au niveau de l'organisation, sur ce point, ça peut être bénéfique, évidemment. Je pense que des compromis sont possibles. Après, il y a quand même le souci du réseau bancaire avec ses exigences. Et, malheureusement, c'est vrai qu'on a aussi des salariés, passez-moi l'expression, qui veulent le beurre, l'argent du beurre et la fille de la crémière. On est dans un métier où il y a une exigence quand même minimale de présence vis-à-vis des clients. Parfois il est difficile de tout avoir : le temps de travail, les horaires qui correspondent, la proximité du domicile. C'est une équation qui n'est pas forcément toujours facile à résoudre. (femme, CFE-CGC, *Financia*)

2.7 Des congés paternité encore « mal vus » par les managers ?

Dans ces conditions de réorganisations et de sous-effectifs, il n'est pas surprenant que les nouveaux pères hésitent eux aussi à prendre tous leurs jours de congé paternité, ou à partir plus tôt pour s'occuper de leurs jeunes enfants, de peur de se mettre en porte-à-faux par rapport aux attentes de leur responsable, dont dépend leur évaluation annuelle, et donc leur rémunération fixe et variable et leur promotion.

Moi, j'ai vu, dans mes équipes, des hommes plus jeunes et qui n'ont pas ce frein... Ils ne pensent pas que prendre un congé paternité, ça va être quelque chose qui risque de freiner leur évolution. Par contre, j'ai vu aussi des managers qui voient encore ça d'un mauvais œil, même des managers femmes. Tu vois ? Ce qui m'a un peu déçue, voire choquée, parce que je me suis dit : elles ont

été dans ce cas de figure et ont été mamans et, à un moment donné, que l'homme se sente aussi responsable de son enfant me semble juste normal. Et j'ai été extrêmement étonnée que des femmes managers voient ça d'un œil un peu négatif. (...) J'ai discuté avec pas mal d'hommes là-dessus et... Du coup, ce n'est pas si simple pour eux de prendre un congé paternité. De leur point de vue, c'est comme si ce n'était pas justifié. Autant les trois jours, c'est quelque chose qui était bien ancré, tous ont bien la notion qu'il faut aller chercher son épouse ou être à ses côtés à la maternité, un petit peu présent. Mais, finalement, le congé paternité n'est pas vécu comme quelque chose de légitime... (...) C'est vraiment lié au manager. Si tu es avec quelqu'un d'intelligent, qui a eu une formation managériale, assez récente de bienveillance, dont l'objectif est de te faire monter en compétences et de te faire des évaluations d'une bonne façon, non pas pour te saquer mais pour te trouver des axes de progrès. Puis des fois, tu as des gens qui sont vraiment à l'ancienne, avec un management qui n'est plus du tout d'actualité, dans un côté hyper-directif, de contrôle. Du coup, les collaborateurs savent que ce n'est même pas la peine de demander. Comme si tu demandais une faveur, alors que c'est quelque chose qui devrait être un droit. Je pense que beaucoup d'hommes se culpabilisent, en fait, dans cette situation. (femme, CFTC, Banca)

Beaucoup d'hommes commencent à être confrontés au sujet des femmes parce qu'ils se retrouvent en situation de garde alternée. Et là je me marre... Parce qu'ils commencent à découvrir ce que c'est de devoir dire à son boss, et c'est encore pire pour eux, je suis obligé de partir à 17h30 parce que j'ai ma nounou qui part à 19h et j'ai 1h30 de trajet. J'en ai plein qui sont venus me voir, ils disent qu'ils vivent encore plus mal le regard des autres hommes sur eux. (femme cadre supérieure, DRH, 1 enfant⁴⁷)

Les cadres prennent également peu leur congé de paternité au siège de *Bâtisseur*. Le DRH avance deux facteurs pour expliquer que les pères dans les services centraux ne prennent pas tous leurs jours de congé paternité : à la fois la « culture du présentisme » portée par une équipe de direction âgée, masculine et « maison » ; mais aussi le plafond de remboursement, fixé à 4.000 euros bruts par mois, qui pourrait être un frein pour des cadres supérieurs et dirigeants. Cette question de la perte de pouvoir d'achat pour les pères de famille avec un certain niveau de responsabilités est également soulignée par le délégué syndical CFTC de *Bâtisseur*. Il avait déjà obtenu que le seuil d'indemnisation soit remonté de 3.000 à 4.000 euros bruts dans la négociation de l'accord QVT de 2018. Le DRH comme les syndicalistes, dans cette entreprise du secteur du bâtiment, majoritairement masculine (85% d'hommes) estiment que les hommes, quel que soit leur statut, ne sont pas « demandeurs » d'un prolongement de la durée du congé paternité.

Je n'ai pas l'impression que les collaborateurs soient très demandeurs. Après, c'est peut-être un milieu très masculin où dire : « je prends un congé paternité », ça atteint un peu mon image masculine. (...) Alors, moi, je suis au niveau du siège, il y a 150 personnes. Je n'ai vu passer, en six mois, aucune demande de congé paternité. C'est surprenant. Je pense que c'est culturel. Il y a un peu ce poids du passé et la manière dont l'ancienne équipe de direction manageait. Des principes de fonctionnement qui vont assez vite s'estomper, je pense. Dès que la nouvelle DRH aura pris la main, de nouveaux managers seront arrivés et puis les anciens seront partis à la retraite. Je pense que les choses vont évoluer assez rapidement. (...) Pour le congé paternité, on prend en charge le salaire, mais seulement dans la limite de 4 000 euros bruts, ce qui peut être un

⁴⁷ Entretien réalisé en 2018, extrait de (Castanier, 2018)

frein pour certains. Dans le groupe où j'étais DRH avant, on prenait en charge la totalité, ce qui ne me choque pas. (homme, DRH, *Bâtisseur*)

Non, on est sur le règlementaire, en fait. On ne fait pas plus que le règlementaire. Alors, c'est moins vrai pour des « compagnons »⁴⁸ mais il y a un maintien de salaire qui était limité à 3.200 euros bruts, je crois. Nous on l'a fait pousser à 4.000 euros bruts. Parce que je m'étais rendu compte que les cadres qui commençaient à avoir des salaires corrects, quand ils prenaient leurs 11 ou 18 jours de congé paternité, ils étaient vachement perdants au final. Donc, ça c'est une négo que j'ai mise en place pour motiver les cadres à prendre leurs jours de congé paternité pour pouvoir accompagner leurs épouses et puis pour être avec le bébé. Forcément, avoir un maintien de salaire, c'est une motivation supplémentaire parce que, quelqu'un à qui on dit « tu prends tes 11 ou 18 jours, et puis tu vas perdre 40 ou 50% de ton salaire », ça fait tout drôle ! Bon, un compagnon, il gagne moins, pour lui c'est neutre sur son salaire, il touche la quasi-totalité. Mais un cadre qui a un bon salaire, qui touche le double d'un compagnon, forcément, lui il est très très pénalisé. Et de toute façon, on sait bien que l'on dépense selon son pouvoir d'achat à un moment donné. (homme, CFTC, *Bâtisseur*)

A *Luxor*, c'est la CFDT qui s'est appuyée sur l'effet d'image et la comparaison avec les concurrents du secteur (un « *benchmarking* ») pour obtenir l'extension du nombre de jours du congé paternité totalement indemnisé (à 14 jours) lors de la renégociation de l'accord égalité professionnelle en 2019. Ce congé se rajoute à un congé pour le second parent en cas d'hospitalisation de l'enfant qui peut aller jusqu'à 30 jours.

Je crois qu'il y avait une demande, et puis, j'avais vu que d'autres sociétés de luxe avaient fait évoluer justement leur congé paternité de 11 à 14 jours, et en avaient tiré profit au niveau de la communication, de l'image. Je l'avais lu dans la presse. Et moi j'ai appuyé un peu là-dessus pour faire évoluer le texte... et on a eu gain de cause. Bon, maintenant, effectivement, ça va passer à 28 jours. Après quand ça a été mis en place, j'ai demandé à quelques personnes qui en avaient profité, et c'est vrai qu'elles en étaient contentes. On a un nouveau congé en cas d'hospitalisation d'un enfant à la naissance. Le père, le conjoint, le partenaire du PACS de la mère bénéficient, en plus du congé paternité, d'un congé supplémentaire en cas d'hospitalisation immédiate de l'enfant après sa naissance. Ce congé, d'une durée maximale de 30 jours calendaires, consécutifs, non fractionnable, est entièrement rémunéré. (homme, CFDT, *Luxor*)

Dans la banque, DRH comme syndicalistes reconnaissent que si les nouveaux pères prennent quelques jours de congé paternité (mais pas les 13 jours possibles), les demandes de temps partiel et de congé parental sont toujours le fait des mères, et peu des pères, ce qui est interprété comme un frein lié « aux mentalités ». La norme de la « disponibilité extensive » pour faire carrière, particulièrement en contexte de restructurations, reste toujours aussi forte.

Est-ce-que les jeunes générations ont un rapport au travail différent ? Certainement. Est-ce-que les jeunes générations ont un rapport à la famille différent ? Je n'en suis pas sûr. En tous cas, on ne le perçoit pas dans l'entreprise. On a beaucoup de collaborateurs qui demandent à utiliser

48 Dans ce groupe, il existe un « ordre des compagnons » créée en 1963 par le PDG pour fidéliser les ouvriers qualifiés. Cette communauté professionnelle distingue les meilleurs ouvriers pour leurs compétences, leur conscience professionnelle et leur état d'esprit sur les chantiers de bâtiment, de travaux publics, d'énergies et services. « Les Compagnons sont les porteurs et les acteurs des grands enjeux du groupe : la sécurité, le professionnalisme, la formation. Dans un monde en évolution permanente, ils ont également un rôle important à jouer pour relever les nouveaux challenges de notre métier : la construction durable, l'innovation et l'enjeu social et sociétal », déclare le PDG en 2013 lors des 50 ans de cet ordre. (Source : site officiel de *Bâtisseur*)

les RTT, qui veulent changer de métier, qui veulent avoir de la disponibilité etc. Et donc ça, on voit que le rapport au travail change mais je pense qu'il ne changera pas plus après la crise. Après, qui nous demande des congés parentaux ? Les mères de famille. Qui nous demande des temps partiels ? 87% de nos temps partiels sont des femmes. Et on ne voit pas arriver de demande particulière de temps partiel par des hommes. Je suis désolé. Si le rapport au travail change, le rapport à la parentalité, lui beaucoup moins. Après, je ne suis pas capable d'en analyser les causes. (homme, DRH, *Banca*)

Tu as le congé paternité de 13 jours et, après, tu as le congé parental d'éducation. Ca peut arriver qu'un homme le demande à la place de la mère. Moi, j'ai un collègue qui avait demandé un congé parental à temps partiel. Maintenant, c'est faisable, alors, après, bien évidemment, c'est accordé en fonction de là où il est aussi dans le service. Enfin, c'est en adéquation avec la hiérarchie mais, oui, c'est possible ... Ils ont essayé de promouvoir un peu ça et comme ils le disent, ça a du mal à décoller parce que, ce n'est pas forcément bien vu. Après, il faut changer les mentalités. Je vois une petite évolution, mais après, faire bouger les mentalités, c'est compliqué. Partir d'un système où « ce n'est que la femme qui doit s'occuper de tout ça », et maintenant dire aux hommes : « c'est à vous de garder les enfants » et « les femmes vont gagner autant que les hommes pour le même travail », ça coince, on sent qu'on n'est pas à jour. Là-dessus, ça ne va pas assez vite. (femme, CFE-CGC, *Banca*)

Y a un frein qui est à la limite de l'externe et de l'interne qui est la trop faible implication des hommes dans les tâches familiales domestiques, donc on est à la frontière des deux. Nous on est concerné quand il s'agit de congé paternité, congé parental, du temps partiel, qui sont des mesures très peu prises par les hommes. En revanche, je ne suis pas fan d'aller expliquer aux hommes qu'ils doivent passer l'aspirateur chez eux. Mais cela nous concerne en interne parce que la culture de l'entreprise et le mode d'organisation du travail ont été largement conçus par des hommes et vécus par des hommes, qui rentreraient mettre les pieds sur la table chez eux le soir et qui ne se préoccupaient pas trop du reste, même si c'est plus vraiment comme ça aujourd'hui. (femme, Directrice diversité, *Telecom*⁴⁹)

A *Telecom*, le congé paternité serait par contre rentré dans les mœurs, selon la DRH, car plus de 90% des nouveaux pères le prennent. Par contre, l'extension du congé paternité, proposée par le réseau d'hommes engagés pour l'égalité (Happy Men, cf. infra) à la direction de *Telecom*, n'a pas été retenu par le Comex, sans doute pour des raisons de coûts. Pourtant cette idée d'un congé paternité étendu était soutenue par la Directrice de la diversité, considérant que c'était un moyen de montrer que la politique de parentalité ne concernait pas que les femmes.

La parentalité. C'est un sujet qu'on a essayé de porter au niveau Groupe, pour que le Groupe aille plus avant que ce qui est prévu dans la loi sur les congés paternité, par exemple. On a produit un livre blanc qu'on a remis à notre sponsor qui était membre du Comex de *Telecom*, mais on n'a pas eu gain de cause. Je pense qu'au moment où on l'a fait, ce n'était pas le bon moment dans les priorités du groupe. Et pour ce sujet, pour le coup, il y a un coût. Dès qu'on attaque la finance, les arguments doivent être parfois différents que si on s'attaque juste à des aspects organisationnels ou de changements de mentalités... Donc on n'est pas forcément arrivé au bon moment quand on l'a présenté, même si on savait qu'on avait des oreilles attentives sur ces propositions, mais voilà, c'est comme ça. (homme, cadre, *Telecom*, membre de Happy Men Share More)

⁴⁹ Entretien réalisé en 2014, extrait de (Samodina, 2015).

Au moment où on a vu dans les journaux et sur les réseaux sociaux que le congé de paternité allait augmenter l'année prochaine, on était justement en train d'étudier cette question chez nous pour allonger la durée du congé légal de paternité et d'accueil de l'enfant. De voir jusqu'où on pouvait prolonger ce congé pour prendre ces sujets-là encore plus en compte dans l'entreprise. L'équilibre vie privée/vie professionnelle faisait largement partie de notre dernier accord égalité professionnelle et la parentalité est un axe fort aussi de notre politique égalité professionnelle. L'objectif aussi, c'était de donner aussi un peu un axe où on aborde tous les salariés, et pas que les femmes. Et c'est un bon moyen d'adresser tous les salariés. (femme, Directrice égalité pro, *Telecom*)

Même si des formations-sensibilisation à l'égalité et au sexisme sont destinées aux hommes, les femmes sont celles qui portent davantage le dossier de l'équilibre des temps et de la parentalité, que ce soit dans les équipes syndicales, dans les services égalité/diversité/RH ou dans les « réseaux » (de femmes ou pour l'égalité). En témoigne l'essoufflement du réseau inter-entreprise Happy Men Share More, lancé en 2013 et animé par un consultant, Antoine de Gabrielli, dont *Telecom* est un des fondateurs. A *Telecom*, ce réseau dont le slogan était « Un réseau pour engager les hommes sur les thèmes de l'égalité professionnelle » a au maximum rassemblé 150 hommes sur 45.000 salariés masculins, et le référent qui l'a animé pendant dix ans ne trouve pas de remplaçant. Il explique cette difficulté à trouver des animateurs bénévoles de ces groupes de parole « pour hommes » par deux raisons : la difficulté à dégager du temps disponible dans un contexte d'intensification du travail ; la réticence des hommes à s'afficher comme « engagés » sur ces questions d'égalité, avec même un effet *backlash* après #MeToo.

Pourquoi personne ne veut prendre ma place ? Je ne m'aventurerais pas à dire pourquoi exactement ! Mais pourquoi ça s'essouffle ? Je vois plusieurs raisons : d'abord la façon dont c'était organisé, avec des référents qui animent des groupes, c'est vrai que c'est une charge supplémentaire et que, contrairement à ce qu'on avait imaginé au départ, on pensait que chaque référent allait trouver autour de lui plein de personnes qui allaient venir comme ça, naturellement... eh bien non, pas du tout. Parce que je pense qu'il y a encore une réticence chez beaucoup d'hommes à se mettre en visibilité sur ces sujets-là, en tout cas dans le milieu professionnel. On n'est évidemment pas contre l'égalité professionnelle, mais il y a encore un gap entre être pour et s'afficher comme quelqu'un porteur de ce sujet aux yeux de la communauté professionnelle. Je sens qu'il y a encore un gap entre participer aux choses et les porter. Il y a un vrai, vrai gap là-dessus. Je pense que c'est la raison pour laquelle ça s'est essoufflé. Peut-être que le contexte économique fait que c'est de plus en plus difficile de dégager sur son temps de travail des moments pour ce genre de choses (...) Je dis toujours, les femmes sur ces sujets-là sont convaincues, les hommes restent à convaincre. Et je pense que tous les stéréotypes qui sont encore trimballés là-dessus, on n'a encore pas franchi une étape suffisante pour que chacun se sente à l'aise sur ces sujets. Il y a encore trop de réticences. J'ai sollicité des gens et j'ai entendu des choses incroyables : « non, tu te rends compte, dans ma position ? », ça s'arrête là, sous-entendu : « je ne vais pas moi, dans ma position, m'afficher sur ces sujets –là ». Et je ne suis pas sûr que la libération de la parole qu'il y a eu avec #MeToo, tous ces mouvements qui sont formidables, je ne sais pas au fond si ça a aidé. Moi, j'ai senti un tassement dans le nombre de personnes qui nous rejoignaient à partir de ce moment-là... Une relation de cause à effet, je n'en sais rien, mais je me pose la question aujourd'hui. (homme, cadre, responsable réseau Happy Men Share More, *Telecom*)

Conclusion

Contrairement aux entreprises du premier groupe, les questions de parentalité comme le temps de travail sont abordées de manière assez traditionnelle dans un cadrage social et des mesures pour les « mères de famille » (à quelques exceptions près). Portée au niveau centralisé par les DRH, les dispositifs négociés se heurtent aux managers de proximité qui doivent autoriser ces absences dans un contexte de réductions d'effectifs et de pression sur les coûts et les résultats, et plus largement de restructurations, avec des obligations de service au client ou de contraintes de production (avec une forte amplitude horaire et/ou travail du week-end). Bien que conscients des difficultés, et plutôt convaincus de la nécessité de faire évoluer les choses, notamment en direction des pères et des managers, les syndicalistes comme les responsables RH, souvent des femmes, semblent pâtir soit d'un manque de soutien des directions, soit d'une faible demande émanant des salariés hommes en particulier. La culture de travail, encore très hiérarchique, et les représentations assez traditionnelles de la parentalité sont des freins à une prise en charge de mesures plus innovantes ou à leur mise en œuvre quand elles existent (Gachet-Mauroz et al., 2022). La crise sanitaire et les restructurations en cours, associées à des fermetures de sites en province notamment, pourraient néanmoins selon certains syndicalistes faire évoluer les représentations associées au télétravail, même si les accords sur le sujet étaient soit très récents et plutôt à destination des cadres au siège, soit en cours de négociation au moment de l'enquête.

3. Une négociation minimaliste, sur un sujet considéré comme secondaire

Un troisième groupe d'entreprises, composées en majorité d'emplois à bas salaires et de taille moyenne (cf. Tableau 8), est engagé dans des négociations minimalistes, avec un ensemble de mesures légèrement plus favorables que la loi et standardisées (Pochic et al., 2019).

Tableau 8 : Descriptif des entreprises relevant de la négociation minimaliste

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité - QVT	Taux de féminisation	Index 2021
<i>Service</i>	14.000 salarié·e s	2021 (QVT-Egalité), 2 ^{ème} , qui intègre le télétravail	98%	98/100
<i>Clinique</i>	600 salarié·es	2019 (Egalité), 3 ^{ème}	86%	99/100
<i>Asso</i>	17.000 salarié·es	2017 (Egalité), 2 ^{ème} 2019 (QVT)	80%	84/100
<i>Métal</i>	1.300 salarié·es	2019 (QVT-Egalité), 2 ^{ème}	20%	81/100

3.1 Des secteurs d'activité réglementés

Les quatre organisations qui relèvent de ce cas de figure diffèrent du point de vue de leur activité – la métallurgie, les services à la personne et le médico-social -, de leur main d'œuvre - très masculine ou au contraire très féminisée-, et de leur statut - privé ou associatif. Mais elles ont la particularité d'appartenir à des secteurs d'activité soumis à de fortes contraintes financières avec des salarié·es de 1^{ère} ligne (ouvriers, aides-soignantes, aides à domicile, infirmières), pour partie peu qualifiés et mal payés.

C'est une grosse maison, c'est à peu près 17 000 salariés en personne physique réparties sur 650 établissements. La particularité, quand même, c'est qu'on est réparti sur l'ensemble des métiers santé/social/sanitaire/exclusion, avec sept filières métiers. On est une structure comme la plupart du champ extrêmement féminisée, peut-être encore un peu plus du fait de l'importance de la filière sanitaire. On est à peu près à 85 % de personnel féminin. Sur énormément de métiers dont beaucoup de métiers qui sont ce qu'on a appelé maintenant avec la crise COVID des « petites mains ». Le plus gros contingent qui doit représenter presque un quart des effectifs, ce sont des aides-soignantes. Les métiers du soin essentiellement féminins vivent une dévalorisation d'image, même si la crise COVID les a mis un petit peu en avant. Ce sont des métiers difficiles, pénibles, très peu rémunérés avec des horaires souvent atypiques qui sont compliqués. Ce sont des métiers extrêmement féminins, mais qui défavorisent complètement la vie de famille. (homme, CFDT *Asso*)

Dans ces secteurs, que l'on soit dans l'industrie délocalisable ou dans les services à la personne, les marges de manœuvre en matière de gestion du personnel, et notamment des salaires, sont très limitées, comme en conviennent les DRH.

On a très peu de marge de manœuvre. Nos marges de manœuvre sont décidées par le ministère de la Santé, et donc quand on négocie l'accord Égalité pro, qu'on chiffre l'accord Égalité pro, ce chiffrage vient se déduire de la marge de manœuvre qui nous est accordée dans l'année pour revaloriser nos salaires. Donc, si on octroie des jours enfant malade, cela nous coûte. Ce coût, c'est ça en moins que l'on a pour augmenter les salaires de telle ou telle catégorie de personnels

parce que de toute façon, on ne peut pas augmenter tous les salaires, parce que les marges de manœuvre sont extrêmement réduites, mais n'empêche que cela vient en déduction. (femme, DRH *Asso*)

Après, ce qui est toujours compliqué, c'est qu'on est sur des secteurs d'activité où on n'est que de la masse salariale entre guillemets. On ne vend pas de produits, on ne vend que des prestations de services et, pour le coup, c'est vrai que le salaire a un impact très important puisqu'on ne vend que de la masse salariale, finalement. (femme, DRH *Service*)

Du côté des secteurs du médico-social et des services, les grilles de salaires sont par ailleurs fixées par les conventions collectives, ce qui peut donner le sentiment qu'il n'existe pas d'inégalités salariales entre les hommes et les femmes. L'absence de mixité professionnelle n'offre pas de point de comparaison qui pourrait permettre aux syndicats de tenter de revaloriser les emplois très féminisés au nom du principe d'un travail de « valeur égale ». Et enfin les directions considèrent que l'égalité salariale « n'est pas un problème », car l'index Pénicault en raison de ses biais de construction n'est pas mauvais (81/100 pour *Metal*, 84/100 pour *Asso*), voire même excellent (98/100 pour *Service*, 99/100 pour *Clinique*).

On se base sur la convention collective. Tout est déjà acté dans la convention collective. On est sur des grilles de salaires, là. Donc, au niveau de la rémunération entre les hommes et les femmes, c'est une grille, un échelon, donc il n'y a pas de discrimination. Et puis, c'est vrai que c'est majoritairement des femmes. C'est des grilles conventionnelles, donc en fait, chaque métier a sa grille. (femme, CFDT *Clinique*)

Il y a des points de frictions avec les syndicats sur certains sujets ? Non, non, pas vraiment. Si vous voulez, on a une grille de salaire donc la rémunération c'est forcément la même. On n'a pas vraiment besoin de point de friction. De plus on a un index Ega pro qui est plutôt élevé, on est en train de calculer le nouvel index... Mais on est à 88/100 sur l'index Ega Pro donc on est plutôt « bon ». (femme, DRH *Service*)

Asso a une convention collective datant de 2003 qui contient même un certain nombre de mesures en faveur des mères et de la parentalité, qui sont considérées comme « protectrices » au regard des faibles politiques sociales conventionnelles dans ce secteur.

On a quand même une convention collective qui date de 2003 qui est extrêmement protectrice, même si en termes de salaires, ce n'est pas la panacée. Après, c'est le problème des financements par les financeurs, mais elle est extrêmement protectrice. Déjà, elle l'était en termes de protection d'un certain nombre d'items sur la vie familiale avec un certain nombre de jours enfants malades, des dispositions très importantes au niveau du congé maternité, au niveau du congé paternité qui est venu s'adjoindre ensuite. Donc, c'est une convention collective qui est réputée pour être une des meilleures du champ et, de ce fait, aussi une des plus chères. Ce qu'on nous reproche périodiquement quand on essaie de négocier pour aller au-delà, puisque voilà, les financeurs, malheureusement ne suivent pas... Ce n'est pas une volonté de la direction. (homme, CFDT *Asso*)

3.2 Un intérêt progressif pour la négociation sur l'égalité professionnelle

Une étude que Cécile Guillaume avait réalisée avec Cécile Gayral chez *Asso* en 2010, à la demande de la DRH et avant la signature du 1^{er} accord sur l'égalité professionnelle, avait néanmoins montré l'existence d'un certain nombre d'inégalités. Le rapport de situation comparée de 2009 montrait ainsi la très forte concentration des femmes dans les emplois peu qualifiés et à l'inverse celle des hommes dans l'encadrement, avec un taux de promotion globalement plus élevé chez les hommes. Cette ségrégation professionnelle associée à la pratique répandue du temps partiel expliquait les très faibles rémunérations d'un grand nombre de salariées. Ce premier travail d'enquête avait donc permis d'identifier deux problématiques principales : celle de l'accès des femmes cadres aux postes à responsabilité et celle de sous-évaluation du travail féminin peu qualifié. D'autres difficultés étaient également ressorties des 50 entretiens réalisés comme le stigmate attaché au congé maternité et les contraintes de disponibilité, notamment chez les cadres du siège de l'association ; les problèmes de conciliation vie privée-vie professionnelle chez les non-cadres en raison des horaires atypiques, des plannings changeant et des longues journées de travail ; et enfin la dégradation des conditions de travail (et ses effets sur la santé) dans des secteurs d'activité déjà en sous-effectifs.

L'interview avec le DRH de l'époque avait cela dit souligné un intérêt plus marqué de la direction pour le volet féminisation de l'encadrement.

Par le haut, on n'est pas bon du tout, puisqu'on n'a qu'une femme au Comité de direction, tout le monde est d'accord sur le constat, les directeurs généraux aussi. On en a largement parlé entre nous, on a deux postes de directeurs régionaux à pourvoir, j'ai dit au cabinet de recrutement que ça devait être homme-femme, si c'est deux femmes tant mieux, mais ça ne sera pas homme-homme, ça n'est pas possible. Maintenant, dans les régions c'est plutôt bien, au niveau des directeurs filières métiers, on est plutôt pas mal, on est quasiment à 50/50, pas loin. Et quand on va dans les activités des établissements ça n'est pas un problème. Par contre, quand on regarde les statistiques, au niveau des directeurs d'établissements on est extrêmement bien positionné mais quand on va tout en haut, le chiffre descend très vite. On a souci de visibilité au plus haut niveau, si les femmes pouvaient être là ça donnerait donner envie à tout le corps féminin de suivre, j'ai un enfant, j'ai deux enfants, si c'est le cas en haut, moi je peux y arriver. Du coup ça brise les barrières psychologiques. Ensuite en bas, au niveau RH, avoir une structure de gestion des carrières et une structure de gestion de personnel qui fasse que quand vous recrutez, si vous recrutez x directeurs cette année, il nous faut un certain nombre de directeurs femmes, et dans ces femmes il faut des femmes à potentiel. (homme, DRH *Asso* de 2009 à 2016)

Cette enquête et l'arrivée de ce nouveau DRH en 2009 ont néanmoins eu pour conséquence la négociation d'un premier accord sur l'égalité professionnelle en 2012 (Tableau 9) visant surtout à objectiver les inégalités et sensibiliser les managers et les responsables RH, mais sans mesures significatives, ce que confirme la responsable RH interviewée en 2020 qui le qualifie de « *vieux plan d'action, mais sans mesures particulières* ». Dans l'accord de 2017, les objectifs chiffrés de féminisation sont d'ailleurs ciblés sur le haut de l'organigramme : 60% pour l'encadrement supérieur et 30% du comité de direction d'ici trois ans (cf. Tableau 9).

Quand je suis arrivé au département, il y avait plusieurs choses : au long cours, il y avait des sensibilisations de nos encadrants notamment les directeurs d'établissements au sujet de la

diversité en entreprise, de la non-discrimination. Nous, on a développé une formation pour former nos recruteurs, ressources RH à recruter sans discriminer. On était aussi à ce moment-là en phase d'un accord en faveur de l'égalité professionnelle et, parallèlement, c'était la première réunion de négociation d'un accord intergénérationnel, emploi des jeunes, maintien dans l'emploi des seniors. J'ai été dans les réunions de négociation jusqu'à la signature de cet accord Égalité professionnelle qui a été signé par les partenaires sociaux pour la première fois – je me demande s'ils n'ont pas signé à l'unanimité, il faudrait que je vérifie. Mais il n'y avait jamais eu d'accord sur l'égalité pro, il y avait un vieux plan d'action, mais sans mesures particulières. C'était la première fois et les partenaires sociaux signaient, ce qui a été pour nous une grosse étape et une grosse avancée. Ils nous ont dit que s'ils signaient, ils nous attendaient sur le déploiement de cet accord et sur la mise en œuvre concrète sur le terrain. (femme, DRH *Asso*)

Tableau 9. Accords et autre type de mesures chez Asso

	Thèmes des accords	Charte, label, guide...
2012	Egalité professionnelle et parentalité (1 ^{er})	<p>Mesures touchant différents sujets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - affiner l'analyse permettant la comparaison entre la situation des hommes et des femmes au sein de son organisation, par le biais de deux outils : le rapport de situation comparée et le baromètre social - actions portant sur le recrutement, la promotion et d'évolution professionnelle pour lutter contre le plafond de verre, avec des objectifs chiffrés du pourcentage de femmes dans les positions d'encadrement supérieur et au COMEX - mise en place de formations spécifique portant sur le thème de l'égalité et la diversité destinée aux managers et aux salarié(e)s en charge des ressources humaines au sein des structures - sur l'égalité salariale, accent mis sur la neutralisation de l'impact des congés maternité et d'adoption et objectif de réduction des temps partiels, notamment subis - sur la parentalité, promotion et respect d'une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée de ses salariés, tant femmes que hommes, avec notamment une meilleure information ses futurs pères et mères des dispositions légales et conventionnelles
2015		Charte de la diversité
2017	Egalité professionnelle (2 ^{ème})	<p>L'accord prévoit à nouveau de rendre apparents les écarts de situation entre les hommes et les femmes et se fixe des objectifs de progression dans 4 domaines : l'embauche, la promotion professionnelle l'articulation entre la vie privée et professionnelle et la suppression des écarts de rémunération.</p> <p>Le diagnostic réalisé souligne la permanence de la sur-représentation les hommes dans les postes de cadres, mais soulignent aussi le taux de promotion maintenant plus important des femmes, de même que la nécessité de faire une étude approfondie sur les écarts de salaires, en théorie limités par la grille de rémunération imposée par la convention collective.</p> <p>Comme dans le 1^{er} accord, il est question d'agir en amont sur les effets discriminants de certaines pratiques de recrutement et de former les acteurs du recrutement et de la promotion à l'égalité (notamment sous l'angle des stéréotypes), tout en veillant à la mixité des comités de gestion des carrières.</p> <p>Un objectif de féminisation de l'encadrement supérieur est fixé à 60% d'ici 2020 de même que le maintien d'un taux de 30% au CODIR National.</p> <p>Enfin, sur la conciliation, l'accord prévoit de neutraliser l'impact des congés parentalité (maternité, adoption, paternité, parental) et d'augmenter le nombre de jours enfants malade et la réduction du temps de travail octroyée aux femmes enceintes.</p>

2019	Intergénérationnel (emploi des jeunes et des seniors)	
2019	Qualité de vie au travail	
2019		Guide de la parentalité
2019	Dialogue social	

Asso a par ailleurs une « politique » diversité, mise en place à la suite du 1^{er} accord égalité professionnelle et qui s’est concrétisée par la signature de la charte diversité en 2015, mais ce sujet se distingue peu de l’activité de négociation.

Quand notre nouvelle DRH est arrivée en 2017, elle a revu l’organigramme, et j’ai porté auprès d’elle le fait que cela n’avait pas tellement de sens de lier la GPEC⁵⁰ et la diversité parce qu’en fait, la diversité avait atterri sur la tête de la GPEC de par l’intérêt de la personne qui m’a précédée au poste, mais sans vraiment de sens. Sur la diversité, on avait tout ce qui était sensibilisation, non-discrimination, essentiellement. On a signé la charte de la diversité. On participe tous les ans à la course de la diversité autour de laquelle on a fait beaucoup de com pour mobiliser nos équipes. Après, l’essentiel de nos efforts sur la diversité s’est beaucoup concentré sur la négociation de l’accord Egalité professionnelle et Intergénérationnel. Cela nous a pris beaucoup de temps (femme, DRH *Asso*)

Chez *Service*, la question de la diversité a été portée par le dirigeant dès la création de l’entreprise, avec la signature de la Charte de la diversité en 2006, et de multiples actions visant à lutter contre la mauvaise image du secteur des services à domicile. Dans ce secteur d’emplois dévalorisés à bas salaire et aux conditions de travail pénibles, la main d’œuvre est très féminine, et souvent racisée et/ou issue de l’immigration. *Service* investit dans son image de marque en se présentant comme une « entreprise engagée », avec une politique RSE sur quatre sujets : la lutte contre les discriminations et l’exclusion, assurer le maintien en l’emploi des personnes avec un handicap, lutter contre les violences faites aux femmes et lutter contre le travail au noir.

On a toujours été au début sur l’affirmation du principe de non-discrimination, sur le fait qu’on est attaché à recruter des aptitudes et des savoir-être. On « fait fi » de l’appartenance syndicale, du sexe, enfin de tous les signes qui pourraient donner lieu à une discrimination quelconque. Donc, voilà, on a toujours affirmé ce principe. Vous savez, on est signataires de la Charte de la diversité. On était dans les tout premiers signataires en 2006. On s’est réengagé en 2018 sur cette Charte et on a toujours été très engagés autour de ces sujets, en fait. (femme, DRH *Service*)

Aucune signature de chartes diversité ou parentalité chez *Métal* ou *Clinique* qui sont aussi des organisations beaucoup plus petites qu’*Asso* ou *Service* : *Métal* a 3 000 salariés, *Clinique* 750, à comparer avec *Service* 10 000 et *Asso* 17 000 en 2021. Chez *Métal*, il existe une politique RSE à vocation plutôt externe, dans une perspective de mise en conformité avec les obligations légales ou avec les exigences des clients.

Pourquoi se préoccuper de RSE et de QVT ? La première raison souvent évoquée par les acteurs industriels est celle de l’obligation légale (impliquant, par exemple, d’assurer l’accès des locaux aux personnes à mobilité réduite). D’autres contraintes liées aux clients gagnent en importance. À titre d’illustration, les appels d’offres demandent de plus en plus aux sous-traitants de faire état

⁵⁰ GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

de leur engagement ou de leurs initiatives en termes de RSE. Cela devient un critère de décision. (homme, ex-DRH de *Métal* entre 2011 et 2014, séminaire sur la QVT en 2015)

Dans toutes ces organisations, les directions respectent néanmoins les obligations en matière de négociation collective, et signent des accords portant sur de nombreux sujets, dont l'égalité professionnelle (Tableau 10).

Ce qu'on négocie le plus, c'est les NAO en fait, les négociations annuelles obligatoires. Après, on a tous les accords un peu obligatoires et je vois là qu'il y a des accords qui ont été signés, il y a pas mal de temps. Il y a des accords sur la pénibilité, sur l'aménagement et sur la réduction du temps de travail. (homme, CFDT *Métal*)

Asso, Clinique et *Service* ont des accords égalité professionnelle depuis une dizaine d'années, même si la distinction entre accord et plan d'action est parfois un peu floue. Elles ont également renégocié leurs accords régulièrement. Chez *Clinique*, la politique de mixité vise surtout à « masculiniser » les emplois trop féminisés (avec 86% de femmes au total) et à prévenir les discriminations envers les mères de famille prenant un temps partiel ou de retour de congé parental. Un congé enfants malades de trois jours par an rémunéré a été négocié lors de l'accord égalité professionnelle de 2019.

Alors, on a fait notre premier accord Qualité de Vie au Travail Egalité Professionnelle, alors attendez. Je reprends mes archives. Parce qu'on a fait un plan d'expérimentation avant de faire un accord d'entreprise. Le plan d'expérimentation, on s'était fait accompagnés par l'ARAC⁵¹ des Pays de la Loire. Et on fait un plan d'expérimentation avant le déploiement de l'accord QVT Egalité Pro, on l'a signé en octobre 2016. Sachant qu'auparavant, il y avait déjà des engagements autour de l'égalité professionnelle, on avait des plans. On avait des accords Egalité Professionnelle et je crois que le premier accord qu'on a signé, c'était en 2010, Accord Egalité Professionnelle 2010, ouais c'est le premier qu'on a signé. Donc, depuis très longtemps, on est engagés autour des sujets en faveur de l'égalité professionnelle en fait. (femme, DRH *Service*)

On a une DRH qui est vraiment top, qui est hyper engagée sur ces questions d'égalité femmes-hommes et en plus c'est quelqu'un qui a bossé, qui a commencé comme secrétaire et qui travaillait avec le président. Et ça n'a pas été facile tous les jours pour elle et je pense qu'elle est très attentive au bien-être des femmes dans son entreprise. Elle est vraiment au taquet sur tout, elle maîtrise tous les accords, vraiment... (femme, CFDT, *Clinique*)

Chez *Métal*, le projet de renégociation de l'accord signé en 2010 a été entravé par la crise de la COVID qui est venue fragiliser une entreprise qui était déjà en difficulté.

La première négociation là-dessus c'était en 2010, 2011. Il n'y en a eu qu'un. Ils n'ont pas négocié et là on est revenu autour de la table. On est toujours en négociation, même si la négociation a été arrêtée par rapport à la crise du COVID. Donc, voilà aujourd'hui la négociation d'un nouvel accord a été arrêté. (homme, CFDT *Métal*)

⁵¹ Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, déclinaison régionale de l'ANACT, qui est un établissement public administratif créé en 1973 et sous la tutelle du Ministère du travail.

Sous-traitant de l'industrie automobile, *Métal* a perdu une bonne partie de son activité pendant la crise et était, au moment de l'entretien, en pleine restructuration.

Notre activité c'est les moteurs pour l'aéronautique et l'automobile. La restructuration consiste en un recentrage des activités sur moins de sites. Tu vas avoir des fermetures de sites, des fermetures d'établissements. C'est une restructuration qui concerne les services supports ou structurels. Ce qu'on appelle les cols blancs, il faut faire une vingtaine, une quinzaine de pourcents d'économies sur la partie structure. Et lié au COVID, il y a eu le chômage partiel de ceux qu'on appelle les cols bleus, la partie ateliers. Mais là on est sur une négociation de ce qu'on appelle un APLD, l'Activité Partielle de Longue Durée, qui devrait permettre de limiter la casse, en espérant que l'activité reparte. On a eu une légère petite période de fermeture et là aujourd'hui on est plutôt en baisse d'activité, on tourne à peu près à 40% d'activités. Quand on regarde dehors le ciel est bleu, OK, mais il n'y a pas beaucoup d'avions envolés. Tant mieux pour la planète entre guillemets mais, malheureusement, c'est que l'économie en parallèle qui fait fonctionner ça... C'est dur et on n'est pas les seuls dans la galère. (homme, CFDT *Métal*)

Un accord d'activité partielle longue durée (APLD) validé par les syndicats et la direction va permettre d'épargner 194 postes, a-t-on appris ce 26 novembre auprès de l'équipementier aéronautique et automobile, et des syndicats FO et CFDT. « Contrairement à d'autres équipementiers, les négociations ont été fructueuses, aussi bien avec la direction qu'entre syndicats, même si nous déplorons toujours la fermeture de l'usine de M. », a expliqué le délégué central CFDT. Direction et syndicats divergent sur le nombre réel de postes concernés par le PSE. Selon la direction, il concernait 306 postes sur 950 dans la branche historique de l'entreprise. Les syndicats, eux, intègrent les mutations contraintes, soit 92 suppressions de postes supplémentaires, puisqu'ils anticipent un refus pour la plupart d'entre elles. Cet accord, qui entrera en vigueur le 28 décembre, prévoit le maintien d'au moins 50 % d'activité pendant deux ans. En cas d'inactivité, le reste du salaire est pris en charge par l'État. (Source : AFP, 26 novembre 2020)

Tableau 10. Accords et autre type de mesures chez *Métal*

	Thèmes des accords	Charte, label, guide...
2010	Temps de travail	
2010	Egalité professionnelle	
2017	Prévoyance Frais de santé	
2019	Egalité professionnelle et QVT	
2020	Activité partielle ⁵²	
2020	GPEC	
2020	PV de désaccord NAO	

⁵² Cet accord entérine la fermeture d'une usine (306 postes supprimés), mais l'activité réduite à 50% sur deux ans permet de préserver 194 postes

3.3 Des mesures limitées, voire minimalistes en matière de parentalité

Cela dit, même chez *Asso* qui n'a pas vu son activité baisser pendant la crise du COVID, bien au contraire, les mesures existantes sont assez minimalistes, centrées sur les mères : jours enfants malades, congé maternité payé à 100%, droits associés au temps partiel ou au congé parental.

Donc, il y avait quatre mesures tangibles qui vont paraître peut-être dérisoires. On permettait aux femmes enceintes, à compter du troisième mois de grossesse, de par la convention collective, de réduire leur temps de travail d'une heure par jour et on leur permettait dès lors de choisir de prendre une demi-journée par semaine ou une journée tous les 14 jours. C'était une heure par jour parce que si elles avaient un temps de transport important, de toutes les façons, elles ne gagnaient pas en confort. Donc on a augmenté les jours enfant malade. De par la convention collective, on a le droit, pour des enfants de moins de 12 ans, à trois jours enfant malade par enfant et par an. On est passé à six jours pour les enfants de 0 à 6 ans, 4 jours pour 6 à 12 ans, et on a rajouté 3 jours pour enfant malade pour les enfants de 12 à 16 ans. C'était un peu la mesure phare. On a permis que l'ancienneté continue à courir même pendant le congé parental, pas uniquement pour un congé maternité, mais aussi pour un congé parental. Et il me semble qu'il y avait encore une petite quatrième mesure à la marge. (femme, DRH *Asso*)

Les dispositions en faveur des pères sont très limitées et s'apparentent plutôt à des « mesures de papier », même chez *Métal*, entreprise pourtant composée de 80% d'hommes.

Sur la partie prise en compte des congés maternité, c'est aussi de favoriser les congés paternité ou parental. Mais c'était juste sur le papier, voilà c'était plus histoire de dire que le groupe s'était engagé dans cette optique-là de favoriser les parents enfin du moins les pères à prendre des congés paternité. (homme, CFDT *Métal*)

Ce faible intérêt pour les mesures en faveur du congé paternité reste aussi un point de blocage dans le secteur des services, comme le souligne la représentante de la Fédération CFDT des services, qui appelait de ces vœux une action gouvernementale : *« tout le monde dit qu'il faut l'égalité, il est temps de la faire. Il faudrait une volonté du gouvernement d'imposer le congé paternité aux hommes. Tant que cela ne bougera pas, qu'on restera dans la même société, on ne fera que poser des rustines. Il faut repenser la société, obliger les hommes. La question de la parentalité est rarement abordée. Il faut obliger le congé paternité, y compris chez les encadrants. L'investissement dans les politiques sociales n'est pas valorisé dans nos secteurs, aucun lien n'est fait avec la performance économique. A chaque fois, ils nous brandissent l'argument de la concurrence et dans la branche celle du coût salarial. Les autres OS ne sont pas avec nous sur le sujet. Les chartes que signent certaines entreprises ne servent à rien, ne les engagent à rien »*.

Dans les entreprises, d'autres accords négociés parfois en parallèle de l'égalité professionnelle, sur les générations ou sur la QVT, permettent toutefois d'obtenir quelques mesures supplémentaires notamment pour les salarié·es âgées sur des métiers pénibles, comme chez *Asso*.

L'accord intergénérationnel été signé et négocié parallèlement à l'accord Egapro. C'est le plus plein des deux accords avec de nombreuses mesures pour le départ en retraite progressive qui

viennent s'adosser sur la loi de 2014, des mesures supplémentaires sur des jours de congés supplémentaires pour les salariés sur les métiers pénibles. Effectivement, ça concerne essentiellement des femmes. Au-delà de 60 ans, l'accord prévoit six jours de congés supplémentaires annuels. (homme, CFDT *Asso*)

Alors qu'elles apparaissent comme peu favorables par rapport à d'autres entreprises, ces mesures sont tout de même présentées par certains syndicats comme la CFDT comme « plutôt correctes », voir « au top du champ », dans des secteurs à prédominance féminines connus pour la faiblesse des dispositions conventionnelles de branche (santé, services) et les contraintes budgétaires qui pèsent sur la négociation collective.

On a très largement revalorisé, mais là, c'est autant pour les femmes, bien évidemment, que pour les hommes, les congés enfants malades où on est au top du champ, si j'ose dire, puisqu'on est passé à six jours par an par enfant avec une limite à seize ans. (homme, CFDT *Asso*)

Cette opinion n'est pas partagée par d'autres syndicats qui considèrent qu'il y a peu de mesures concrètes.

Notre accord remonte à 2017 quand même. Je ne sais pas s'ils ont conscience qu'il va falloir qu'on s'y remette. Parce que bon, voilà, il arrive à échéance à la fin de l'année prochaine. Je ne sais pas s'ils ont prévu de prolonger les mesures qui étaient incluses dedans et qui ont fait que la CGT a signé, ce serait pas mal. Après, il ne contient pas énormément de choses, concrètement. Moi, je déplore le fait qu'il n'y ait pas assez de choses contraignantes. (femme, CGT *Asso*)

Les rares dispositions légèrement supérieures à ce que prévoit la convention collective ont avaient d'ailleurs été retoquées (puis acceptées) par les tutelles d'*Asso* – dont le Ministère de la santé – au moment de la négociation du second accord en 2017 au nom du « coût » supplémentaire.

Sauf erreur, si je me souviens bien, on a signé l'accord Égalité pro en décembre 2017 sachant que nos accords doivent être agréés par le ministère. Ils doivent donc passer en commission d'agrément. Et, chose qui n'était jamais arrivée, la commission d'agrément a retoqué notre accord, a refusé de l'agréer. On était « trop disant » sur les jours enfant malade qu'on accordait à nos salariés. Ce qui n'était pas entendable donc forcément, les organisations syndicales sont montées au créneau, la direction aussi. Le ministère a été extrêmement embêté et nous a demandé de représenter à l'agrément notre accord en septembre ou octobre. Nous l'avons représenté et là, il a été agréé. Il y a eu un courrier de la Direction et un courrier de toutes les organisations syndicales ensemble. (homme, CFDT *Asso*)

D'autres ont été supprimées au moment de la renégociation de la convention collective en 2014, comme un congé allaitement de six mois, ce que déplore certains syndicats, au nom d'une conception jugée rétrograde de la maternité par d'autres syndicats.

Le congé maternité quand on est en CDI, c'est plutôt assez confortable, même si la convention collective a été amendée en 2014. Les femmes pouvaient bénéficier d'un congé d'allaitement de 6 mois pris en charge en partie par l'employeur, à l'issue de leur congé maternité et ça a été supprimé de la convention collective pour des questions de droit, de coût. Mais quand même, ça reste assez confortable. (femme, DRH *Asso*)

Je ne sais pas si mon collègue vous a parlé de la disparition du congé d'allaitement. C'est-à-dire que pour moi la parentalité, c'est aussi le congé parental. C'est quelle mesure on met en place pour faciliter l'arrivée de l'enfant dans le foyer ? Pour avoir été confrontée à ça, alors effectivement à l'époque il y avait ce congé d'allaitement qui permettait pendant six mois de toucher un demi-salaire avec, en plus, un complément de ce que versait la CAF. Ça permettait, finalement, de s'y retrouver et de pouvoir consacrer du temps à ce changement important, surtout quand c'est le premier. Voilà, et puis de faire les choses dans de bonnes conditions. Ça, ce serait vraiment quelque chose d'intéressant, d'intégrer, alors dans la loi de façon plus générale, et dans les accords, mais ça c'est trop coûteux. Dès que ça représente un coût trop important, c'est pas intégré. Ça a été fait avec la signature des autres organisations syndicales. Et je me rappelle, alors c'était la personne qui était à la CFDT, qui était une femme, en plus, qui a dit : « le congé d'allaitement, c'est une mesure d'un autre temps. ». Surtout moi qui venais de l'utiliser ou qui allait d'ici peu l'utiliser, ça m'avait choquée ces propos-là, et donc je ne comprenais pas qu'on puisse avoir en tant que syndicat ce positionnement. (femme, CGT Asso)

3.4 La parentalité, un sujet peu prioritaire, pour les syndicats comme la direction

Compte-tenu des marges budgétaires étroites, la parentalité est néanmoins présentée comme le sujet sur lequel il est possible d'obtenir des petites avancées pour les salarié·es, pas trop coûteuses et plutôt consensuelles côté syndicats, même si des divergences de vue peuvent exister comme nous venons de le souligner.

En l'absence de gros moyens, c'était un des domaines dans lequel on pouvait avoir des versions un peu tangibles pour les salariés. Parce que je pense que les syndicats majoritaires étaient prêts. La CGT, la représentante aux négociations était très sensible au sujet de la parentalité. C'est elle qui a fait basculer la signature de l'accord. Et à titre personnel, elle était intéressée, parce que la CGT ne signe pas toujours les accords, loin de là. C'est comme ça que ça a beaucoup tourné autour de la parentalité parce que plus facile à mettre en œuvre et plus tangible pour les salariés. Les salariés qui avaient déjà un salaire qui est souvent modeste dans notre secteur, qui en plus avaient d'énormes difficultés par le fait qu'ils devaient concilier ça avec leur charge de famille et, si on veut un petit peu faciliter les choses, notamment *via* ces jours enfant malade, cela pouvait être intéressant. (femme, DRH Asso)

D'autres questions sont en effet plus conflictuelles et notamment la faiblesse des salaires et la sous-évaluation des métiers peu qualifiés. La Fédération Santé-Sociaux de la CFDT, soutenue par la Confédération, en fait une priorité, déplorant toutefois que si la pandémie « *permet de mettre en lumière l'invisibilité des professions féminisées, ce sont les hommes qui prennent la parole dans les médias* ». Parmi nos interviewé·es dans les entreprises, à part la CGT, les syndicalistes font rarement le lien avec les revendications de revalorisation des métiers féminisés « à travail de valeur égale » (Silvera, Lemièrre, 2021).

J'ai essayé de l'amener à une époque sous un autre angle, sur la question des rémunérations de métiers fortement féminisés, disons sous-rémunérés, comme aide-soignante, aide à domicile et quand j'ai abordé le sujet sous cet angle-là... D'ailleurs, c'est un angle que l'on prend au niveau de notre fédération et de la confédération CGT. Finalement, personne ne comprenait ce que je voulais dire. J'en suis venue même à douter de la manière de présenter les choses. C'est quand même des métiers qui ne sont - il faut un diplôme pour exercer, quand même, pour être aide-soignante - pas reconnus pas du tout et qui sont à 90% voire peut-être plus et qui sont exercés par

des femmes. Donc, il y a quand même une dimension de non-reconnaissance parce que c'est fortement féminisé de mon point de vue. Et qu'il y a matière à revoir les choses autrement.

Et quand vous dites que ce n'était pas perçu, ce n'était pas perçu par qui en fait ?

Tout le monde. En fait, je me suis retrouvée au milieu, moi je m'étais renseignée auprès d'experts CGT sur la question de l'égalité femme/homme. Et quand je l'ai abordé en réunion, sur la thématique égalité professionnelle, et ben, tout le monde m'a regardé avec des gros yeux. Et quand je dis tout le monde, c'est la DRH et les autres organisations syndicales. Pour eux, ce n'était pas un sujet. Alors que pour moi, aujourd'hui avec beaucoup plus de recul, c'est un vrai sujet (femme, CGT *Asso*)

La responsable RH d'*Asso* abonde dans le sens de la sous-reconnaissance de certains métiers pénibles, mais le présente de manière « universelle-neutre », ne faisant aucune référence aux inégalités entre les femmes et les hommes, oubliant ainsi de souligner que ces métiers sont féminisés à hauteur de 85%.

J'ai plutôt un souci pour les salariés de nos organisations, hommes et femmes, qui ont des métiers pénibles, souvent peu valorisés et peu rémunérés. Et que quoi qu'on puisse faire, si on peut se tourner vers eux, moi, ça me porte, qu'ils soient hommes ou femmes dans l'organisation. C'est vrai que l'on a quand même des métiers assez difficiles, qui sont en plus au service de la personne, qui sont dévoués, pour lesquels il y a parfois que trop peu de reconnaissance, et de reconnaissance financière, c'est plutôt ça qui m'anime. (femme, DRH *Asso*)

Elle est également prête à sacrifier la (petite) mesure enfant malade qui avait fait problème avec la tutelle (le ministère de la Santé) pour réfléchir à d'autre forme de revalorisation des emplois les moins qualifiés pour tous, et pas seulement les parents.

L'accord court jusqu'à 2021, c'est-à-dire que l'année prochaine, il faut re-renter en négociation. Je ne sais même pas si la mesure enfant malade sera reconduite. Pour des questions budgétaires, et peut-être une envie de travailler d'autres leviers de rémunération peut-être plus directs que celui-là qui est indirect. Un jour de congé, on peut se dire peut-être que notre problématique, elle est sur maintenant l'ensemble des emplois pour lesquels ils sont revalorisés et pas uniquement sur les parents d'enfants. Comme on a déjà 3 ou 4 jours par la convention collective, je ne suis pas certaine que ces jours-là soient reconduits. (femme, DRH *Asso*)

Surtout, la forte féminisation des métiers et celle plus forte que par le passé des strates managériales ont contribué à améliorer les écarts salariaux (décomposés par grande catégorie socioprofessionnelle), donnant des scores corrects au niveau de l'index égalité salariale. Pour *Asso*, l'index n'avait pas été transmis au Ministère du Travail en 2019, il est de 79/100 en 2020 et de 84/100 en 2021. Chez *Metal*, l'index a progressé très rapidement, passant de 66/100 en 2019, à 73/100 en 2020 et 81/100 en 2021. Ces chiffres laissent souvent penser à la direction que l'égalité de rémunération « n'est plus un problème », à part sur l'augmentation moyenne au retour de congé maternité, pourtant une obligation du code du travail depuis 2006, pour neutraliser le risque de discrimination salariale à la grossesse.

Quand on a négocié, le rapport de situation comparée hommes/femmes, il ne montrait pas non plus d'inégalités criantes. Il y en a, mais elles tendent à être résorbées. Sur les 11 postes de l'organisation, vous avez quand même un certain nombre de femmes dans notre CODIR, même un nombre non négligeable, après, en termes de rémunération, je ne sais pas. Mais en tous cas,

voilà. Puis, est arrivé l'index Egapro sur lequel aussi on a aussi beaucoup travaillé parce qu'il a fallu le mettre en œuvre. On a transposé toutes les modalités de calcul des différents indicateurs. La première année, quand l'index Egapro est sorti, on a fait le choix volontairement de se noter sur 85/100, puisque nous étions incapables de calculer l'indicateur lié aux congés maternité. Vous savez le fait d'être réévalué de la moyenne des augmentations de sa catégorie d'emploi lorsqu'on rentre d'un congé maternité. On doit suivre les minimas sociaux tout en travaillant parallèlement à une méthodologie qui fasse sens pour nos métiers et sauf erreur, notre note était de 79 sur 85. (femme, DRH *Asso*)

Chez *Service*, la faiblesse des salaires est également un problème majeur pour les salarié.es non-cadres, et même certain.es encadrant.es, que le travail à temps partiel amplifie.

On a des emplois qui sont tous mal payés, ils sont tous au SMIC, quasiment. De toute façon, même les encadrants ne sont pas énormément payés et c'est pour ça qu'il y a un turn-over. On a beaucoup de jeunes qui arrivent, qui se forment et qui sont attrapés après par d'autres entreprises même dans les équipes encadrantes. (femme, CFDT *Service*)

On est sur 95% de non-cadre sur nos 10.000 salariés, je pense, à peu près. 90% de nos salariés sont des intervenants à domicile. Et la plupart de nos intervenants à domicile, 90% de nos intervenants à domicile sont à temps partiel. Alors, il y a des temps partiels très, très importants qui sont par exemple, 28-30 heures et d'autres temps partiels qui sont sur des plus petits volumes. Après, c'est un peu particulier parce qu'il y a certains salariés, c'est volontaire, le temps partiel. Par exemple, on a beaucoup d'étudiants qui font ce métier d'intervenant à domicile notamment garde d'enfant pour financer leurs études. Donc, c'est du temps partiel qui a été complètement choisi par nos salariés. Ou autrement, d'autres salariés qui veulent absolument un temps partiel pour justement pouvoir exercer un deuxième métier à côté parce que très souvent ils ont plusieurs employeurs, ou alors, parce que c'est vraiment un choix de vie d'être à temps partiel parce qu'ils veulent continuer à s'occuper de leurs enfants. Il y a aussi des temps partiels parce qu'on ne peut pas proposer de temps plein sur certains métiers. Par exemple, quand on est garde d'enfants auprès d'enfants de plus de 3 ans, la scolarité étant obligatoire, forcément, avoir un temps plein, ce n'est pas possible puisque les enfants sont à l'école dans la journée. Et puis, après il faut quand même se dire qu'on est aussi sur des métiers qui peuvent avoir une pénibilité certaine qui fait que c'est compliqué de faire un 35 heures. Faire 35 heures de ménage dans une semaine, c'est pas évident. (femme, DRH *Service*)

Chez *Métal* où le taux de féminisation est faible, la CFDT estime qu'il existe aussi des problèmes d'évolution salariale pour les ouvrières.

L'égalité homme/femme, on commence à en parler de plus en plus. L'égalité salariale, l'égalité en termes de chance ou en termes de perspective au niveau du travail. Je vois dans l'atelier qu'on n'a pas tant de femmes qui ont su évoluer de l'atelier à passer à un cap au-dessus. Je n'en connais qu'une, c'est la petite Céline qui est passée catégorie opératrice. Parce que sinon le reste, elles sont toujours ajusteuses.

Vous avez des femmes dans votre section syndicale ?

Oui, deux. Elles n'ont pas eu d'évolution de carrière, elles sont toujours à leur poste. (homme, CFDT *Métal*)

Un constat que partage le responsable de la Fédération Métallurgie CFDT interviewé qui explique les enjeux au niveau de la branche et des négociations d'entreprise, tout en rappelant que les femmes ne représentent que 20% des adhérentes : « *la priorité est clairement la question des salaires. C'est une question que l'on traite au travers de la négociation des conventions collectives territoriales. 60 conventions sur 75 n'ont qu'une seule grille pour les ouvriers, techniciens et AM, avec des minima identiques, ce qui réduit la fracture au départ, notamment pour les métiers féminisés. Le deuxième levier est la négociation d'entreprise, via la NAO et des mesures de rattrapage salarial. On agit aussi à travers l'index de l'égalité, mais on a du mal à avoir des remontées de la part des équipes* ».

Les questions de parentalité sont donc jugées secondaires au regard de la faiblesse des salaires qui alimentent des relations souvent tendues entre direction et syndicats.

Enfin, c'est une obligation de négocier là-dessus effectivement, sauf qu'il y a tellement d'urgences par ailleurs. Je ne sais pas ce que vous ont raconté mes homologues, mais les postures se rigidifient. On est accusé finalement d'être dans la posture de bloquer tout et puis finalement, de demander des expertises. Encore hier, c'était rigolo, ça tombe bien, on était en CHSCT central, et à un moment donné, comme ils ont une crainte qu'on se mette sur une expertise, la directrice des ressources humaines, a glissé une petite phrase magique en disant « si on prend une expertise à 50.000 euros, finalement on ne pourra pas les mettre dans les salaires et on saura expliquer aux salariés pourquoi ils n'ont pas les augmentations ». Alors, je l'ai stoppée tout de suite, de façon, je dirais, ferme, pas agressive, mais plutôt très ferme en lui disant que c'était du chantage ce qu'elle nous faisait. Voilà, alors que légitimement, on cherche à comprendre des situations qui sont anormales et des conditions de travail qu'on ne peut pas accepter, aujourd'hui. Donc, ça vous montre un petit peu ce qu'on a. Donc, quand même, c'est pas des bonnes relations. (femme, CGT Asso)

Pourtant, parentalité et faiblesse des salaires vont parfois de pair, comme chez *Service*.

Nous, on a deux systèmes de paiement : le lissage et le réel. Le lissage, c'est tous les mois la même chose. Et le réel, c'est par rapport aux prestations qui sont effectuées. Et la problématique qu'on rencontre, c'est que les salariés, on leur vend le réel comme quelque chose de magnifique, mais il faut faire attention. Il y en a quand même pas mal qui choisissent le réel, sauf que quand elles annoncent leurs grossesses, l'agence commence à leur diminuer leurs prestations. Ce qui fait qu'elles ont un revenu moindre. Et quand elles reviennent de leur congé maternité, des fois, c'est dur de remplir leur planning. Donc, nous notre boulot syndical, actuellement, on les pousse tous à aller sur le lissage. Après, en revenant, des personnes qui travaillaient chez nous et qui faisaient des horaires soit parce qu'elles étaient gardes d'enfants, ou parce qu'elles faisaient du sénior et qui veulent changer leurs heures et horaires, c'est compliqué. (femme, CFDT *Service*)

Chez *Service*, la question de « l'articulation travail-famille » est présentée comme nouvelle et les quelques mesures (places en crèche) sont plutôt à destination des cadres au siège. Pourtant, la grande majorité des salariées non-cadres sont le plus souvent à temps partiel et/ou ont des horaires atypiques peu favorables à l'organisation de la vie familiale (mais ces éléments ne sont pas commentés par la DRH).

On s'est toujours attaché à assurer l'égalité salariale et à avoir une formation adaptée quel que soit le sexe. Donc, voilà, ça a toujours été ces grands principes là et petit à petit, ça s'est plus « orienté » sur l'équilibre vie pro/vie perso. On a voulu de plus en plus mettre en place des choses

à partir de ça et c'est pour ça qu'en 2018, on a signé un partenariat expérimental avec le réseau de crèche Babilou pour proposer des places en crèche auprès de nos salariés pour leur permettre de mieux vivre et d'avoir un équilibre, de faire en sorte que l'entreprise les accompagne dans leurs vies professionnelles et dans leurs vies personnelles, en fait, pour avoir un meilleur équilibre entre les deux. Donc, on a des places en crèche et là par exemple, on intègre un nouveau siège social la semaine prochaine après 18 mois de travaux et en fait, on va avoir une crèche au rez-de-chaussée de notre futur siège social pour continuer à proposer à nos salariés des solutions pour mieux vivre leur parentalité. (femme, DRH Service)

Dans un contexte de marges budgétaires étroites et de contraintes d'activité fortes, la DRH de Service essaye donc quand c'est possible d'adapter les plannings et d'informer les salarié·es de leurs droits pour tenter de les fidéliser et réduire le fort turn-over encore accru par le Ségur de la Santé (qui aurait incité certain·es salarié·es à aller travailler dans le public).

Alors, on a les places de crèches mais aujourd'hui on est sur un contrat expérimental, on a 30 places en crèche. Ce n'est pas beaucoup, vous me direz, mais ça coûte très cher à côté. Et après, nous notre objectif, c'est de surtout faire en sorte que si les salariés souhaitent une adaptation de leur contrat de travail pour mieux vivre leur parentalité, on va faire en sorte de tout faire pour accepter des modifications du planning s'il le faut. Et puis, on va essayer aussi de leur trouver, de leur diffuser toutes les informations à connaître pour pouvoir bénéficier de toutes les aides nécessaires qui sont soit proposées par l'Etat, par la CAF, par ce genre de choses. Et moi, mon objectif c'est de communiquer très largement auprès de nos collaborateurs sur les aides auxquelles ils ont accès pour mieux vivre leur parentalité, en fait. (femme, DRH Service)

Chez Clinique, le mode « d'articulation » privilégié par les salariées, notamment les mères de famille, est le temps partiel à 80%, même si cela réduit encore les salaires déjà faibles, notamment pour les aides-soignantes et les agentes de services hospitaliers (ASH). Ce dernier passe par un arrangement de gré à gré avec la direction, même si l'accord égalité professionnelle a inscrit ce principe de priorité pour les mères.

On a une direction qui vraiment essaie d'arranger au mieux les personnes qui demandent à travailler à temps partiel pour pouvoir avoir une journée par semaine avec leurs enfants.

Vous diriez que c'est plutôt de l'arrangement, du gré à gré, enfin, que ça va dépendre de ce que vous demandez, de ce que les autres demandent...

Alors, maintenant qu'on en parle, j'avais une collègue pour qui la question se posait et j'avais fait remonté son cas. Dans l'accord, on a fait paraître une priorité sur les femmes qui voulaient avoir un 80%, que dans la mesure des possibilités, les 80% seraient accordés aux personnes qui ont besoin de, qui ont des enfants.

Et les demandes des salarié·es, leur insatisfaction, c'est quoi en particulier ?

Ben, le salaire ! Et puis beaucoup aussi les relations avec les médecins. Les médecins, c'est des médecins. Ils prennent les gens un peu pour leurs larbins, il y a des tensions. (femme, CFDT, Clinique)

3.5 Quand le télétravail est un « non-sujet » ou un sujet du siège

Dans ces entreprises, le télétravail se présente comme un « non-sujet » ou un sujet « du siège ». Avant la crise de la COVID-19, ces entreprises avaient rarement ouvertes de négociation sur le télétravail, à l'exception de *Asso* qui a signé en 2010. Leurs accords de Qualité de vie au travail évoquaient rarement le télétravail comme une possibilité d'aménagement des horaires dans le chapitre sur la « conciliation » vie pro – vie perso (à l'exception de *Services*). Et dans ces univers professionnels où la majorité des emplois sont peu qualifiés, avec une ségrégation de genre marquée, les deux confinements n'ont pas été l'occasion d'expérimenter le travail à distance. Selon l'enquête Acemo-COVID, en mars 2020, 58% des cadres télétravaillaient contre seulement 20% des employées (Amossé et al. 2021). Les métiers de « première ligne », dans le secteur de santé, comme les aides-soignantes, ou de « seconde ligne », comme les vendeuses et caissières dans le secteur du commerce et de la distribution, ont continué à travailler en continu. Des métiers de cols bleus, dans l'industrie automobile, ont davantage été concernés par l'interruption d'activité et le chômage partiel, et ont repris en présentiel dès la fin du premier confinement. Par contre, les cadres au siège l'ont souvent expérimenté pour la première fois et ont continué à télétravailler après le second confinement.

Les deux DRH de *Asso* et de *Services* souhaitaient donc ouvrir dès 2020 une négociation sur le télétravail pour harmoniser et étendre cette pratique, renégocier l'accord de 2010 pour *Asso* et avoir un premier accord pour *Services*. Au sein de *Asso*, les cadres, catégorie mixte, sur des postes d'expertise, au siège mais aussi sur le terrain (comme les formateurs et formatrices), sont généralement demandeurs de ces aménagements horaires. Ils leur permettent notamment de travailler sur des dossiers complexes au calme chez elles/eux, de partir en weekend en partant en décalé dès le vendredi ou en revenant le lundi, ou d'avoir une souplesse horaire pour les parents de jeunes enfants. Mais l'accès (arbitraire) au télétravail passant par une négociation de gré à gré, dépendait fortement de la hiérarchie.

Sur le siège, on a un accord Télétravail qui date de 2010, qui autorise le télétravail dans des conditions assez restrictives : vous êtes enceinte, vous avez une jambe cassée, un problème de santé qui ne vous empêche pas pour autant de pouvoir télétravailler, et si vous avez la gestion ponctuelle d'un gros dossier qui vous oblige à la concentration et que vous ne pouvez le faire en présentiel, etc... Mais son interprétation était très diverse dans l'organisation. On avait des directions où les managers étaient « *open-bar* » vis-à-vis du télétravail, et dans d'autres, des managers qui appliquaient à la lettre, elles n'ont aucun droit au télétravail même si elles expliquent qu'elles prennent un dossier et qu'elles ont besoin de concentration. On a vraiment des cas extrêmement divers. À la faveur de la crise COVID, notre Directeur général a souhaité qu'on négocie un accord Télétravail national parce que la crise COVID a révélé qu'il n'y avait pas que les emplois au siège qui pouvaient faire du télétravail. Par exemple, nos formateurs dans nos instituts de formation ont des postes compatibles avec le télétravail. Donc, le but est de trouver un accord national, dont l'objectif est qu'il soit signé avant la fin de l'année. Et qui est plutôt bien accueilli par les organisations syndicales qui convergent vers le fait que c'est une nécessité. Et là, on n'aura plus ces espèces de situations arbitraires d'autorisation ou non du télétravail, mais on aura une liste de critères des postes « télétravaillables ». (femme, DRH, *Asso*)

L'accord de 2021 de *Asso* a donc explicité les conditions d'accès au télétravail régulier, qui est de fait réservé aux « cadres autonomes » à temps plein : avoir un niveau d'autonomie suffisant et exercer des fonctions où le bon fonctionnement du service n'est pas entravé par le travail à

distance. Alors que ce n'est le cas que dans une minorité d'accords télétravail selon la Dares (Pesenti, 2022), les conditions d'éligibilité sont précisément définies et l'ouvrent aux salariés à temps partiel :

- a) disposer d'un niveau d'autonomie suffisant dans sa fonction, réaliser un travail contrôlable de par ses résultats, et ne pas nécessiter une interaction quotidienne en présentiel avec les autres salariés de l'établissement, ou avec le public accueilli / les bénéficiaires; En conséquence, les salariés en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation, les contrats d'accompagnement dans l'emploi, ainsi que les stagiaires ne pourront recourir qu'au télétravail occasionnel, et ce uniquement si leurs missions sont expressément considérées par le responsable hiérarchique comme pouvant être réalisées en télétravail.
 - b) exercer des fonctions dont une partie significative peut être matériellement et techniquement réalisée à distance sans entraver le bon fonctionnement de l'association ou du service auquel il appartient : à cet égard, les salariés exerçant des fonctions requérant leur présence permanente dans les locaux de l'établissement et/ou d'être en permanence à la disposition des bénéficiaires, familles, étudiants, clients et/ou visiteurs, et/ou de participer quotidiennement à des réunions organisées en présentiel, ne pourront pas recourir au télétravail
 - c) être en mesure de respecter les règles rappelées par la Charte d'utilisation des moyens informatiques de *Asso*, notamment en termes de confidentialité et d'intégrité des données traitées.
 - d) Le salarié répondant aux conditions cumulatives susvisées sera éligible au télétravail, y compris s'il est à temps partiel. Toutefois, pour les salariés à temps très partiel (durée du travail inférieure ou égale à 50% d'un temps plein), il pourra être demandé au salarié de télétravailler sur un rythme particulier par semaine, afin de s'assurer d'un temps de présence minimal au sein de son établissement.
- (Extrait accord télétravail 2021, *Asso*)

La DRH d'*Asso* reprend un discours « enchanté » sur la pandémie qui aurait participé à faire modifier les représentations des managers sur le télétravail, qui ne serait plus considéré comme un « risque » ou un « stigmaté » de moindre productivité pour les mères de famille, comme elle a pu elle-même l'évaluer avec ses collaboratrices.

Cela a fait vachement bouger les représentations. Et qu'aujourd'hui, par exemple moi-même, je vois comme manager, j'ai une collaboratrice qui a son enfant à domicile, je pense que je n'aurais pas accepté avant qu'elle télétravaille parce que le télétravail, ce n'est pas de la garde d'enfants. Aujourd'hui, crise COVID, sa nounou est cas contact, elle ne peut pas garder ses enfants. Ma salariée continue à bosser et je n'ai plus de doute sur son efficacité, alors qu'avant la crise Covid, même si j'avais peut-être eu à accepter ça, j'aurais rongé mon frein... Et là, plus du tout. Parce que de toute façon, c'est une affaire d'engagement professionnel... (femme, DRH, *Asso*)

Les syndicats dans ces quatre entreprises n'en font pas une priorité, car ils représentent en majorité des métiers manuels ou relationnels, considérés comme peu « télétravaillables », en raison des contraintes de leur activité ou de la nécessité du service / du site où ils et elles travaillent (même si certaines activités pourraient être réalisées à distance ponctuellement). La CFDT à *Asso* participe à cette négociation, avec deux revendications principales : améliorer le montant de la compensation (faible au regard des frais réellement engagés) ; prolonger le délai de prévenance, qui est dans le projet d'accord très en dessous des délais conventionnels (un jour au lieu de 4 à 7 jours), dans des organisations qui font face à de fortes pénuries d'effectifs. L'accord final signé en 2021 est en deçà des demandes syndicales, avec une indemnisation de 10 euros par mois pour un jour de télétravail et de 20 euros par mois pour deux jours de

télétravail (sur dix mois)⁵³, et un seul jour ouvrable comme délai de prévenance. Selon la Dares, dans les accords télétravail négociés en 2021⁵⁴, la fourchette d'indemnisation mensuelle est comprise entre 8 et 80 euros ; l'indemnisation se situe ici dans le bas de la fourchette...

On voit bien que c'est quelque chose qui intéresse beaucoup le siège, les directions régionales, que le télétravail, finalement, il ne sera pas possible pour tous et pour cause, puisque les métiers du médico-social et de la santé sont pas des métiers télétravaillables puisque c'est en lien avec les personnes dont on s'occupe. Effectivement, nous, au niveau de la CGT, on est un peu sceptiques, réfractaires sur cet accord qui est en cours de négociation. D'ailleurs, on a une négo demain. Ils voudraient que ce soit conclu avant la fin de l'année, nous ce dont on a peur, c'est que ça casse la communauté de travail, le lien social. Mais les gens s'engouffrent là-dedans parce que c'est vrai que c'est un confort de vie où on n'a pas les transports, on n'a pas tout ceci... Mais nous on dit, il faut limiter à deux jours par semaine parce que plus, finalement, on se coupe du monde du travail d'une certaine manière, de la collectivité de travail. Et moi je trouve qu'on ne travaille pas de la même manière à distance qu'en présentiel. Quand on est en contact, on est sur place, on est sur le même plateau, enfin sur le même site. Et puis, on peut échanger sur tout et sur rien. Nous, on est assez sceptiques, on n'est pas opposés frontalement, mais on est vigilants parce qu'il y a des risques, pour nous il y a des risques, c'est clair. (homme, CGT, *Asso*)

Dans la dernière réunion, je vais essayer de porter un point sur le délai de prévenance qu'ils laissent à un jour. Moi, je trouve que c'est trop court. C'est-à-dire que t'as prévu sur ton planning, tu dois télétravailler aujourd'hui. Et on t'appelle la veille : « non, il faut venir, le délai de prévenance, c'est un jour ». Je trouve que dans une situation normale de télétravail, c'est trop court. En plus, les délais conventionnels, ce ne sont pas ceux-là. Ils sont entre 4 jours et 7 jours, comme la modification d'un planning. C'est la loi et c'est la convention. Donc, je veux bien transiger mais pas un jour parce que, imagine, tu sais que tu es en télétravail sur ton planning, du coup, t'as une fuite, ton plombier doit passer. Et puis la veille on te dit : « non, faut que tu viennes ». Ça ne favorise pas l'engagement des salariés et l'intérêt qu'ils pourraient avoir pour le télétravail. Et puis, après, c'est une bricole, c'est l'indemnité mensuelle. Dans les deux petits accords locaux existants, au niveau du siège et d'un établissement, c'est 40 € par mois qui prend en charge, en fait, la moitié de l'ADSL et puis une petite participation sur les frais de chauffage et d'électricité que tu as en plus en restant chez toi. Par contre, bien sûr, les tickets-restaurant tout ça, sont maintenus. Ça, c'est la loi. Et là, ils ont proposé au départ 10 €, moi j'ai redemandé 40. Ils sont montés à 20 euros. (femme, CFDT, *Asso*)

Chez *Services*, la CFDT souhaitait à la fois une régulation par un nouvel accord de télétravail, pour réduire la variabilité des règles selon les responsables au siège, mais en même temps, était plutôt attentiste, préférant un cadrage national avant de négocier au niveau entreprise.

Actuellement, ils ont pris une décision unilatérale sur le télétravail, suite au COVID. On a pu quand même discuter un peu de ce qu'il y avait dans la décision unilatérale. Nous, on a encore énormément de personnes qui ne travaillent qu'une à deux journées par semaine sur le siège, dans des grands *open space*. Mais ils ont tendance à pas forcément avoir les mêmes règles partout ! Ils laissent une grande responsabilité à leurs responsables ! Donc, en gros, selon les services et le responsable du service, selon la confiance qu'il a en son équipe et qu'il est à l'aise avec le télétravail... Il y en a qui ont le droit et d'autres qui n'ont pas le droit. Il faudrait qu'on y travaille

⁵³ Sauf en cas de télétravail constituant un aménagement du travail pour raisons de handicap ou de santé (mi-temps thérapeutique, grossesse), où l'indemnisation est de 30 euros par mois pour 3 à 4 jours par semaine, et 40 euros par mois pour 5 jours par semaine.

⁵⁴ Dont un peu moins de la moitié des accords de l'échantillon (soit 71) prévoient une indemnisation des frais occasionnés par le télétravail.

sérieusement, via un accord, sur quelque chose qui soit correct et dans les règles. Après, nous, on ne court pas après, on attend qu'au niveau national, il y ait des choses décidées, quoi, parce que, actuellement, au niveau national, il y a du travail dessus quand même. (femme, CFTD, *Services*)

Pour les syndicats dans ces univers professionnels, la question du télétravail est souvent considérée comme secondaire par rapport à d'autres questions structurelles de conditions de travail et de santé au travail. Les « métiers essentiels » de services à la personne ont ainsi souvent été exposés à la pandémie, avec un manque de protection dans les premiers temps.

Au niveau des conditions de travail, c'est déjà assurer la sécurité, tout le matériel de protection, ce qui n'a pas été le cas au tout début du premier confinement... Mais ça, comme toute la France, malheureusement. C'est lié à la pénurie des masques, notamment, mais pas que ! On s'est retrouvé vraiment avec des personnes qu'on a exposées au risque de la COVID en connaissance de cause. Moi ça m'a vraiment remuée, cette époque-là, en voyant que finalement, les gens allaient au travail sachant qu'ils pouvaient contaminer toute leur famille et puis risquer leurs propres vies, donc c'était vraiment compliqué. Et toujours le sujet des sous-effectifs, pour remplacer, si quelqu'un est malade, il doit être mis à l'isolement parce que COVID plus. Donc, il y a la question des effectifs. On devait embaucher, à hauteur des besoins, pour être moins flux tendu (...) Et forcément la question des rémunérations, la prime COVID, ça a créé beaucoup d'attentes mais aussi beaucoup de déçus sur les critères qui ont été posés par *Asso*. Donc, c'est une période qui est compliquée, c'est-à-dire que nos revendications, elles restent les mêmes, la seule chose c'est que finalement la crise COVID aura permis de mettre en évidence que, finalement tout ce qu'on dit depuis plusieurs années, c'est l'évidence même et ça saute aux yeux de tout le monde maintenant. Et tant qu'on sera en sous-effectif, tant qu'on sera sous-payés et non reconnus pour nos qualifications et, du coup, qu'on aura du mal à recruter, on aura toujours les mêmes difficultés dans nos établissements. (femme, CGT, *Asso*)

3.6 Des petits droits difficilement applicables

Qu'il s'agisse de parentalité ou de temps de travail, la question de l'application des accords dans les établissements apparaît comme un problème majeur dans ces univers professionnels, avec une discrétion importante accordée aux directeurs locaux qui ne respectent pas nécessairement les mesures conventionnelles.

Quoiqu'on inscrive dans les accords, et c'est ce qu'on dit tout le temps, finalement la réalité elle est loin de l'affichage, de la vitrine de l'accord. D'ailleurs, nous on fait souvent remonter les difficultés. La souplesse au niveau des horaires finalement, ils n'en ont rien à faire. C'est du bon sens, je dirais au-delà même de l'inscrire dans un accord, c'est tellement évident qu'il faut faciliter et, en particulier, pour les femmes seules, les mères isolées... Effectivement, on devrait prendre ça en compte mais la direction ne prend rien en compte. Elle a des horaires, elle a son service à faire tourner, elle se fout de tout le reste. La réalité, c'est celle-là sur le terrain. D'ailleurs, dans la formulation de l'accord, il n'y a rien, en fait. Il y a que de l'affichage. Il y a des *invitations* à mais il n'y a pas de contraintes fermes *sur* on s'engage à accepter. A chaque fois, c'est renvoyé vers l'établissement, la décision des directeurs d'établissements donc c'est un peu compliqué puisqu'on sait que dans la réalité, les directeurs d'établissement, ne se préoccupent pas de ça. Ils veulent juste ne pas être embêter à devoir remplacer quelqu'un s'il y a un problème pour la garde de son enfant, par exemple. (femme, CGT *Asso*)

Ici c'est le royaume des petits arrangements entre amis dans l'empire de la bonne franquette. Voilà, c'est un truc, on s'arrange. On pose le Code du Travail, on pose la Convention collective

et on s'assoie sur le tout et on s'arrange. Donc, effectivement, on signe des tonnes d'accords dont aucun n'est appliqué ou très peu. Donc, je passe mon temps, moi, à essayer de faire respecter la convention collective, c'est une catastrophe. (homme, CFDT *Asso*)

Cette dépendance à l'égard de la bonne volonté du management intermédiaire, comme acteur clé de la « conciliation », est clairement identifiée par la DRH de *Service*.

On peut trouver des dispositifs pour encore mieux accompagner et aller au-delà du minimum légal sur les durées de congé paternité. Mais nous, on est plus sur la manière de manager nos salariés dans le sens où trouver la manière la plus adéquate pour le salarié et l'entreprise d'aménager le temps de travail s'il faut aménager le temps de travail. Par exemple, une personne qui revient d'un congé de maternité, si elle est intervenante à domicile et sur des métiers un peu compliqués, mieux travailler la réintégration en proposant une montée de planning de manière adaptée, en tous cas, qui monte en puissance, de semaine en semaine, pour remettre le pied à l'étrier et ne pas repartir directement sur un gros contrat, passer par des paliers et faire en sorte de mieux l'accompagner sans perdre de rémunération. Donc, on est plutôt sur des sujets comme ça, par exemple. (femme, DRH *Service*)

De manière paradoxale, la négociation en matière d'aménagement du temps de travail a été imposée à *Clinique* par une inspectrice du travail, contre l'avis conjoint de la direction et de la représentante CFDT car elle aurait réduit la souplesse dans les emplois du temps. En effet, jusque-là les salariées (des femmes à plus de 90%) organisaient leurs jours de travail et de congé de manière autonome, mais l'inspectrice saisie par FO a considéré que cela posait des problèmes de sécurité car les plannings officiels n'étaient pas respectés et les heures supplémentaires n'étaient pas récupérées.

Ce qu'on négocie le plus, c'est les NAO, les négociations annuelles obligatoires. Après, on a tous les accords un peu obligatoires, des accords sur la pénibilité, sur l'aménagement et sur la réduction de travail. Celui-là, il a été un peu compliqué à rédiger puisque ni nous ni la direction ne voulions être annualisés. En fait, c'est qu'on a eu une visite de l'inspection du travail. L'inspection du travail est venue et en fait les salariés s'arrangeaient entre eux pour échanger des jours de travail, ça ne dérangeait pas la direction, ça arrangeait les salariés. Sauf que l'inspectrice du travail trouvait en fait que les plannings n'étaient pas respectés. Il y avait trop de changements et, du coup, pour pouvoir continuer à échanger, il a fallu qu'on passe en annualisation. Sinon, on risquait des pénalités financières. (...) On a beaucoup de salariés, surtout des familles monoparentales, des femmes qui se faisaient payer des heures complémentaires avec des majorations 5 mois. Depuis qu'on est passé en annualisation, c'est une fois par an. Donc, on a été perdant à passer en annualisation et ça, c'est vrai qu'on tient quand même FO pour responsable de ça. Ils ont été à l'Inspection du travail parce que visiblement il y avait une salariée qui voulait récupérer ses heures complémentaires sauf que ça n'a pas été majoré, en fait. Donc, normalement, c'est majoré de 25% je crois et son temps de récupération n'avait pas été majoré. Après, ça aurait pu régler ça en contactant directement les ressources humaines et de faire le nécessaire, hein. (femme, CFDT, *Clinique*)

Les questions de parentalité, c'est vrai que ce n'est pas la priorité. Après, c'est vrai qu'on a un dialogue social qui fait que quand il y a un souci, par exemple, un salarié doit partir parce que son enfant est malade, en général, on arrive à s'organiser, il n'y a pas de souci. Mais c'est vrai que la gestion est beaucoup souvent laissée (moi, je trouve que c'est problématique) aux salariés en fait. Finalement, ce n'est même pas le cadre qui va gérer. Le salarié va gérer avec ses collègues. (femme, CFDT, *Clinique*)

Dans ce contexte, certains syndicats (ici la CGT) considèrent que l'extension des droits aux pères n'est pas une priorité, tant les mesures à destination des mères, qui composent l'essentiel de la main d'œuvre dans les secteurs féminisés, restent insuffisantes et mal appliquées.

Ils nous ont fait partager au niveau du gouvernement le congé parental entre le père et la mère⁵⁵ mais c'est une aberration, il aurait fallu donner les mêmes droits à l'un et à l'autre. Ne pas partager et limiter à deux ans au lieu de trois, ça c'est une vraie aberration. Il y a des progrès à faire en termes de parentalité, de prise en charge et de financement, alors par la CAF, a priori, de cette période-là, des deux premières années de l'arrivée d'un enfant dans une famille. Enfin, pour moi, c'est tellement évident. C'est l'essentiel pour moi de l'égalité homme/femme. C'est-à-dire qu'on donne les mêmes droits aux deux, mais on facilite aussi l'arrivée et la parentalité. Qu'on ouvre le droit aux hommes, c'est très bien, mais que ça ne réduise pas le droit des femmes en parallèle. C'est surtout ça, moi, qui m'avait choquée sur la dernière mesure, sur le congé parental. Moi je veux bien qu'on partage, qu'on ait les mêmes droits, mais ce n'est pas parce qu'on donne des droits aux autres qui en ont été privés pendant très longtemps, donc aux hommes, qu'il faut réduire celui des femmes, qui n'étaient déjà pas suffisants, en plus. (femme, CGT *Asso*)

La responsable RH met tout de même en avant quelques petites avancées en faveur de pères.

Qu'est-ce qu'on avait pour la paternité ? Dans la Convention collective, vous avez droit au congé maternité ou au congé paternité avec maintien du salaire, avec compensation par l'employeur si vous avez un an d'ancienneté. On a fait tomber cette condition d'ancienneté. Donc, dès lors qu'un salarié arrive chez nous et prend un congé maternité ou paternité, on dit qu'on lui verse 100 % de son salaire sans qu'on lui diminue la paie. C'était vraiment la mesure congé paternité. (femme, DRH *Asso*)

Chez *Service*, l'extension des droits des pères n'est pas non plus à l'ordre du jour.

Vous avez le congé paternité légal, mais pas plus ?

Non, pas plus. Ce qu'on est en train de négocier dans notre accord QVT en ce moment, c'est des dons de jours de congé, notamment pour les salariés qui auraient des difficultés dues à une fragilité sociale par rapport à un enfant hospitalisé. Parce que nos salariés, seraient aidant familial, ce genre de choses, donc on essaie de développer ce genre de choses. (femme, DRH *Service*)

Dans les secteurs masculins, peu rémunérés comme *Métal*, la question du congé paternité est également jugée compliquée, notamment du fait de l'impact sur la rémunération, avec notamment la perte des primes variables ou des heures supplémentaires (la perte de salaire étant rarement compensée par l'employeur contrairement aux entreprises des autres groupes), et de la faible demande des salarié.es non-cadres en la matière.

Il y avait quelques demandes du côté des cols blancs. Dans les cols bleus, il y en avait mais ce n'était pas... Ils prenaient leurs congés dus de naissance, les congés paternité de 11 jours, plus

⁵⁵ La loi égalité réelle de 2014 a introduit une réforme importante du congé parental, qui doit être partagé. Pour un premier enfant, il est porté de six mois maximum à un an, à condition que les deux parents le prennent. À partir du deuxième enfant, il a été réduit pour le premier parent à 24 mois au lieu de trois ans, seul le deuxième parent pouvant prendre les 12 mois restants. Si cette réforme a incité les femmes à revenir plus tôt sur le marché du travail, elle n'a pas incité les pères à prendre un congé parental (le taux de recours des pères à un congé à taux plein est passé de 0,5% à 0,8% alors que l'objectif de la loi était de 25%).

les trois jours de la convention collective, mais après il n'y avait pas plus de demande d'un point de vue de congé parentalité. (homme, CFDT *Métal*)

Chez *Métal*, les syndicats dénoncent en priorité une stratégie financière de fermetures de sites en France et de délocalisations des activités de production (au Maroc en 2008 et 2021, au Portugal en 2014 et 2021) et l'octroi d'aides publiques sans-contrepartie de garantie de l'emploi⁵⁶.

Déménager les machines coûte très cher. *Métal* était déjà malade avant la COVID. Il fallait déjà trouver 50 millions. Il a fallu rajouter de quoi financer l'APLD (Activité Partielle de Longue Durée) et le déplacement de plus de machines encore puisque les délocalisations continuent (...) Avant ou après COVID, la logique reste la même, c'est une logique financière, la crise sanitaire a juste accéléré les choses. Quand, en 2015, l'État portugais a consenti 40 millions de prêts pour soutenir l'ouverture du site d'Evora, il a conditionné cette aide au maintien des emplois sous peine pour l'entreprise de devoir les rembourser. C'est cela qui nous révolte : des pays plus petits que la France, avec moins de moyens financiers, arrivent à faire ce que nous on ne fait pas ! (FO *Métal*, article *L'Info militante*, décembre 2020)

La négociation annuelle obligatoire (NAO) de 2020 chez *Métal* a débouché sur un PV de désaccord, avec aucune mesure pour les salarié·es⁵⁷. La direction a uniquement accepté de rouvrir la négociation Egalité professionnelle et QVT interrompue depuis la crise du COVID.

Le Chiffre d'affaires des entités du groupe depuis avril 2020 est à 50% de son budget et va contraindre la Direction à prendre en plus des mesures structurelles prévues avant la crise sanitaire, des mesures conjoncturelles fortes. (...) Malgré la qualité des échanges avec les organisations syndicales, la direction du groupe en raison de la gravité de la crise financière et économique qui frappe le secteur aéronautique et le groupe, confirme sa décision, pour l'année 2020 de n'octroyer aucune mesure au titre de la Négociation annuelle des salaires. (PV de désaccord NAO, *Métal*, septembre 2020)

Là, en toute transparence, je ne sais pas quoi vous dire. Je ne me suis pas encore repenché dessus (*la négociation égalité professionnelle*) mais l'idée c'était plutôt de favoriser, ben justement la partie cols bleus. Pourvoir prendre des congés paternité. Au moins, favoriser sur les six premiers mois avec une prise en charge à 100%. On a essayé de compenser la perte de salaire mais, bon, après... On ne dit pas sur l'ensemble du congé, mais après, c'est les mesures à quantifier en termes de temps, de coût, de ce que ça peut représenter. Et de ce que ça peut aussi générer, faut aussi que ça ait une valeur positive pour le salarié et pour l'entreprise. Si l'entreprise veut que ce soit possible pour le salarié, il faut que l'entreprise l'accepte, que ce soit possible et ce que ça peut lui apporter derrière. Et c'est ça le plus dur, le plus dur c'est faire comprendre à l'entreprise. Même si certains dirigeants, si certaines personnes l'acceptent, mais la grande majorité des dirigeants ne prennent pas conscience de ce que ça peut apporter à l'entreprise, finalement d'un point de vue social, d'un point de vue bien-être au travail, d'un point de vue relationnel aussi. Donc, c'est d'essayer de rentrer dans une boucle un peu plus positive quoi. (homme, CFDT *Métal*)

⁵⁶ L'entreprise a obtenu un prêt garanti de l'État (PGE) de 60 millions d'euros en mai 2020, puis 2,47 millions de subventions en juin 2020 pour « appuyer la modernisation de l'outil de production » dans le cadre du Plan de relance de la filière aéronautique. De leur côté, les actionnaires ont avancé 50 millions d'euros.

⁵⁷ Alors que le syndicat majoritaire FO demandait 1,8% d'augmentation générale des salaires (et l'intersyndicale CFTC-CFDT-CFE-CGC et CGT demandait 2,5%), la direction n'a proposé aucune mesure salariale.

Enfin, d'autres sujets comme la pénibilité et la santé au travail, ou les restructurations et la gestion de l'emploi, notamment dans la métallurgie durement frappée par la crise, sont également jugés plus préoccupants par les syndicats que les questions de parentalité.

Les inaptitudes, c'est à la pelle. Ou des ruptures conventionnelles à 57-58 ans. Moi, j'en négocie 5/6/7 par semaine. Alors des cadres, des non-cadres... (homme, CFDT *Asso*)

On fait partie des métiers où on fait le plus de casse aussi par rapport à l'inaptitude et puis, aux accidents de travail. Des TMS, on en a énormément ! Tous les mois au CSE, on traite une vingtaine d'inaptitudes. Et ce n'est pas forcément des seniors... La moyenne d'âge, c'est 40-45 ans. Quand on traite une inaptitude, on se dit : « qu'est-ce qu'elle va faire après la personne ? » (femme, CFDT, *Service*)

Même du côté des salariés, la grande majorité, ça va être ça : « mais attends, qu'est-ce-que tu viens me parler de congé parental ou d'égalité des salaires, moi ce que je veux savoir aujourd'hui, c'est si on va me foutre dehors, combien je vais toucher ». (homme, CFDT *Métal*)

Conclusion

Cette dynamique de négociation minimaliste autour des questions de parentalité est caractéristique d'entreprises composées en majorité d'une main d'œuvre à bas salaires, avec des mesures légèrement plus favorables que la loi, mais standardisées (Pochic et al., 2019). Que le secteur soit très féminisé (santé/services) ou très masculin (métallurgie), ces mesures sont centrées sur les droits des mères en matière d'absences et concernent peu les pères. Pour les syndicats comme pour les employeurs, la question de la parentalité ne paraît pas prioritaire, et parfois difficile à organiser compte-tenu des contraintes de production ou de service, au regard d'autres problématiques comme les bas salaires, la pénibilité ou la gestion de l'emploi. Les mesures conventionnelles de branche jouent néanmoins un rôle central dans la fixation de minima parfois un peu supérieurs au cadre légal, notamment en direction des mères.

CONCLUSION GENERALE

Cette enquête souligne le caractère contrasté de l'état de la négociation collective en matière de parentalité, sujet qui reste globalement secondaire dans l'agenda des partenaires sociaux (Dares, 2022), notamment du fait de l'existence de droits plutôt généreux par comparaison avec d'autres pays (Milner, 2022).

Trois dynamiques de négociation sont identifiables. La première opère « en surplomb » (Didry et al., 2021 ; Didry et Giordano, 2022), à l'échelle du groupe et avec l'appui de certaines branches moteur sur le sujet de l'égalité professionnelle. Elle conduit à une extension du cadrage de la parentalité, englobant tous les salarié·es et pas seulement les mères hétérosexuelles (Kirton, 2021), dans une perspective « managériale » (Mias, 2014), au sens où l'influence patronale sur les propositions initiales comme finales est très marquée, et « intégrative » (Coron et Pigeyre, 2018) s'appuyant sur une définition « partagée » de la parentalité, sans (grande) remise en cause du contenu par les syndicats.

La seconde plus défensive est également centralisée au niveau du groupe et avec l'appui d'accords de branche plutôt généreux et où les syndicats tentent de préserver des mesures héritées plutôt favorables aux parents. Elle conduit à une faible extension du cadrage de la parentalité qui reste centré sur les « problèmes de mères » (Kirton, 2021), avec des mesures standardisées (Pochic et al., 2019), sans réel lien avec les enjeux économiques de l'entreprise et une difficulté de mise en œuvre dans établissements pour la plupart en restructuration.

Dans la dernière configuration, et compte-tenu de la taille parfois petite des entreprises, les négociations sont localisées (Didry et al. 2021) et fortement contraintes par la faiblesse des marges financières et des contraintes de production importantes. Les mesures conventionnelles de branche, bien que moins généreuses que dans les autres secteurs, compensent pour partie la faiblesse des mesures négociées dans les entreprises qui restent centrées sur les mères de famille. Bien que minoritaire dans notre enquête, ce cas de figure est emblématique des nombreuses entreprises considérées comme les « grandes oubliées » de l'égalité professionnelle (Arcier et al. 2022) alors qu'elles sont ultra-féminisées. La négociation d'entreprise en matière d'aide à la parentalité crée donc de fortes disparités entre entreprises et entre salarié·es en matière de droits familiaux (Pailhé, Solaz, 2010b).

Comme l'ont montré d'autres travaux, de nombreux facteurs structurels et organisationnels jouent un rôle dans la variation du contenu et le cadrage des accords négociés. La situation économique de l'entreprise, que la crise de la COVID-19 a pu dégrader, et la configuration productive (Giraud et al., 2021 ; Giraud et al. 2022) ont clairement une influence sur la dynamique de la négociation avec des effets de stagnation voire de régression et ce même dans des grandes entreprises pourtant bien dotées. Bien que souvent présenté comme favorable à la négociation sur la « conciliation » entre la vie privée et la vie professionnelle (Baird et Murray, 2014 ; Ravenshoo et Markey 2011 ; Milner 2022), le fort taux de féminisation de l'entreprise peut au contraire jouer en défaveur de mesures plus favorables en faveur des mères par crainte des coûts induits et encourager quelques mesures symboliques pour les (rares) hommes. Inversement, dans les secteurs masculins, l'extension des droits des pères peut se heurter à des contraintes financières.

Dans les entreprises les plus avancées sur le sujet, la qualité des relations entre les DRH et les syndicalistes interviewé·es, tous en place de longue date, est frappante. Pour autant, le rôle des

syndicats apparaît assez faible (Brochard et Letablier, 2017), tant sur le plan du contenu des accords que des modalités de la négociation, imposée par la loi ou déterminées par les directions d'entreprise (Gregory et Milner, 2009). Par contraste, un certain nombre de DRH, notamment des femmes, se sont emparés du thème de la parentalité élargie et des droits des pères pour être en phase avec les attentes des jeunes salarié·es (qualifiés) et se positionner comme « *business partner* » dans l'entreprise. L'enquête souligne également le rôle moteur des quelques responsables syndicales femmes (Brochard et Letablier, 2017 ; Gregory et Milner, 2009 ; Ravenswood et Markey 2011 ; Rigby and O'Brien Smith, 2010) qui tentent de faire évoluer les représentations parfois encore conservatrices de leurs collègues hommes, et de faire valoir les demandes des salariées peu qualifiées, souvent les grandes oubliées des politiques proposées par les DRH.

Le thème de la parentalité apparaît toujours assez consensuel (Brochard et Letablier, 2017), par rapport à d'autres sujets comme l'égalité salariale, mais reste secondaire dans les secteurs peu qualifiés où l'accent est mis sur les conditions de travail et les salaires dans les métiers très féminisés (santé, services, commerce) et sur le maintien de l'emploi dans les secteurs masculins peu qualifiés (métallurgie, automobile) qui ont par ailleurs été fortement affectés par la crise de la COVID. Comme souligné par d'autres enquêtes (Rigby and O'Brien Smith, 2010), la thématique de la parentalité et plus largement de l'articulation vie privée-vie professionnelle peut permettre de faire converger les préoccupations managériales de recrutement, de fidélisation et « d'engagement » des salarié·es avec celles des syndicats autour de la qualité de vie au travail, de la satisfaction des demandes des jeunes parents et du maintien des salarié·es vieillissants en activité.

Ce consensus apparent peut néanmoins cacher des dissensions entre syndicats et avec les directions quant à l'appréhension même du sujet de la parentalité – réduite ou élargie – et du cadrage plus ou moins individuel ou collectif des mesures proposées. Plus encore, les équipes syndicales de terrain, encore faiblement féminisées dans certains secteurs, peuvent ne pas relayer les orientations de leur confédération. Si les structures CFDT, notamment la CFDT Cadres⁵⁸ et d'autres fédérations dans des secteurs qualifiés, et certaines équipes syndicales des entreprises du groupe 1 notre enquête, soutiennent l'idée d'une parentalité réellement partagée au sein des couples, avec une implication égale des pères et des mères, tous les négociateurs CFDT en entreprise ne négocient pas des mesures incitant à la coparentalité. Enfin, la mise en œuvre des accords négociés sur le terrain peut s'avérer difficile, dans un contexte de réduction des coûts, des moyens syndicaux et de restructuration, la capacité des syndicats à faire appliquer les accords sur le terrain étant un problème récurrent (Gregory et Milner, 2009).

La réalisation de monographies d'entreprises dans des secteurs d'activité variés permet également de montrer qu'il existe des « régimes de télétravail » très inégaux, que ce soit dans les modalités d'exercice, les compensations et l'équipement fournis par l'employeur, et enfin les critères d'éligibilité. Pour l'instant, les négociations égalité professionnelle et télétravail restent déconnectées, sans réflexion croisée sur les opportunités et les risques pour les femmes d'une organisation du travail hybride (Centre Hubertine Auclerc, 2021). Comme le préconise le Haut Conseil à l'Égalité (HCE, 2023), il paraît essentiel de croiser les deux objets de négociation, et ce dans tous les secteurs et pour toutes les catégories de personnel, afin que le

⁵⁸ <https://www.cadrescfdt.fr/actualites/conge-parental-la-cfdt-signe-un-accord-historique-chez-aviva>

télétravail et la souplesse qu'il autorise en matière d'articulation des espaces temps du travail ne devienne pas un « privilège » réservé à certaines et surtout certains.

Enfin, si l'approche de la parentalité et plus largement de la vie privée semble s'élargir dans certaines entreprises multinationales, elle reste restrictive dans bien d'autres, révélant le caractère encore très « maternaliste », hétérosexuel, voire hétérosexiste du cadrage de la cause en France, coté directions comme syndicats, des mesures souvent individualistes (que combattent certains syndicats) et des inégalités d'accès aux mesures de conciliation en fonction des types d'emploi (Pochic, 2022). Surtout, le versant « travail » de l'articulation semble être le parent pauvre de cette équation, avec de nombreux impensés tant du côté de la dégradation des conditions de travail des salarié·es (Ozbilgin et al., 2011), y compris chez les cadres, que des contraintes d'organisation du travail plus ou moins favorables à l'exercice des droits négociés.

BIBLIOGRAPHIE

- Algava, É., Bloch, K. et Robert-Bobée, I. (2021). Les familles en 2020 : 25% de familles monoparentales, 21% de familles nombreuses. *Insee Focus*, 13.
- Amossé, T., Beatriz, M., Erhel, C., Koubi, M., et Mauroux, A. (2021). *Les métiers de « deuxième ligne » de la crise COVID : quelles conditions de travail et d'emploi dans le secteur privé ?*, Document d'études Dares, 246.
- Arcier, A. et al. (2022). L'égalité professionnelle en entreprise : des quotas et après ?, *Entreprises et histoire*, 107(2), p. 124-139.
- Babule, K., Brugière A. (2021). *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action*, Rapport ANACT, novembre.
- Baird, M., Hamilton, M., & Constantin, A. (2021). Gender equality and paid parental leave in Australia: A decade of giant leaps or baby steps? *Journal of Industrial Relations*, 63(4), p. 546-567.
- Barnes, J., Burke, T. (2006). The diffusion of rights: From law on the books to organizational rights practices, *Law & Society Review*, 40(3), p. 493-524.
- Barnes, J., Burke, T. (2012). Making way: Legal mobilization, organizational response, and wheelchair access. *Law & Society Review*, 46(1), p. 167-198.
- Beaujolin-Belet, R., Schmidt, G. (2012), *Les restructurations d'entreprise*, La Découverte.
- Belorgey, N., Pinsard, É., Rousseau, J. (2016). Naissance de l'aidant. *Genèses*, 102, p. 67-88.
- Bender, A-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité, *Revue française de gestion*, 151(4), p. 205-217.
- Bereni L. (2023). *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Presses de SciencesPo.
- Binet, S. (2021). SOS Egalité professionnelle. Les mobilisations de 2015 dénonçant le projet de loi Rebsamen et leurs suites, In Blanchard S. et Pochic S. (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, PUR, p. 71-90.
- Blanchard, S. (2018). Le benchmarking au service de l'égalité ? *Gouvernement et action publique*, 7(4), p. 39-61.
- Boni-Legoff, I. (2012). Ni un homme, ni une femme, mais un consultant : régimes de genre dans l'espace du conseil en management. *Travail et Emploi*, 132, p. 21-34
- Bosvieux-Onyekwelu C., Boussard V. (2022). Moraliser le capitalisme ou capitaliser sur la morale ? *Actes de la recherche en sciences sociales*, 241, p.4-15.
- Boussard, V. (2016). Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance. *Travail, genre et sociétés*, 35, p.47-65.
- Breda, T., Ducoulombier, J., Dutronc-Postel, P., Leturcq, M., Sultan Parraud, J., Tô, M. (2023), *Evaluation de l'index de l'égalité professionnelle*, Rapport IPP-CFDT, mars.

- Briquet, C. (2019). De la banalisation des violences de genre en école d'ingénieur e s. *Cahiers du Genre*, 66, p. 109-128.
- Brochard, D., Letablier, M-T. (2017). Trade union involvement in work–family life balance: Lessons from France, *Work, employment and society*, 31(4), p.657-674.
- Brochard, D., Blond-Hanten, C. & Robert, F. (2015). Les effets de l'invitation européenne à agir sur la conciliation emploi-famille : une analyse comparée de la négociation collective en France et au Luxembourg. *La Revue de l'Ires*, 85-86, 99-143.
- Brochard, D. et al. (2022). La négociation d'entreprise' en pratiques. Pluralité des configurations et stratégies des acteurs. *Socio-économie du travail*, 10, p. 65-94.
- Buchter, L. (2021). Escaping the ellipsis of diversity: Insider activists' use of implementation resources to influence organization policy. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), p. 521-565.
- Buchter, L. (2023). Militer à l'intérieur pour inclure les minorités sexuelles. Les stratégies des réseaux professionnels LGBT. *Travail, genre et sociétés*, 49.
- CAFC – Collectif d'Analyse des Familles en Confinement (2021). *Familles confinées. Le cours anormal des choses*, Croquant.
- Cartron, D., Guaspere, C. (2012). La perception d'un « désajustement » dans sa situation de travail : les enseignements d'une revue de littérature sur les risques psychosociaux. *Travail et emploi*, 129, p. 67-77.
- Cartier, M., Collet, A., Czerny, E., Gilbert, P., Lechien, M-H., Monchatre, S., & Noûs, C. (2021). Allez, les pères ! Les conditions de l'engagement des hommes dans le travail domestique et parental, *Travail, genre et sociétés*, 46, p. 33-53.
- Castanier, C. (2018). *Comment se passe la réintégration des femmes en entreprise suite à un congé maternité et/ou parental ?*, Mémoire de certification Culture économique et sociale, Science Po/Dialogues.
- Centre Hubertine Auclerc (2021). *Télétravail et égalité hommes-femmes. Etat des lieux, enjeux et recommandations*, Rapport.
- Chappe, V-A., Denis, J-M., Guillaume, C., Pochic, S. (2019). *La fin des discriminations syndicales ? Luttés judiciaires et pratiques négociées*. Editions du Croquant.
- Chappe, V-A., Brochard, D. (2021). Négocier l'égalité professionnelle en entreprise : Un processus démocratique hors-sol. *Socio-économie du travail*, 8, p. 29-59.
- Charpenel, M., Demilly, H., Pochic, S. (2017). Égalité négociée, égalité standardisée ? *Travail, Genre et Sociétés*, 37, p 143-147.
- Chatot, M. (2017). Profiter des enfants ou s'offrir du temps ? Les conditions auxquelles les pères prennent un congé parental. *Revue française des affaires sociales*, 2, p. 229-246.
- Chatot, M. (2018). Le congé parental : une traversée en solitaire ? *Sociologie et sociétés*, 50(1), p. 21-43.

- Chatot, M., Piesen, A., Viera Giraldo, V. (2021). 'Je suis sollicitée du matin au soir' : l'articulation travail-famille pendant le confinement du printemps 2020, *Temporalités*, 34-35 [En ligne]
- Chauffaut, D., Dauphin, S. (2012). Normes de parentalités : production et réception [Revue de littérature]. *Politiques sociales et familiales*, 108, p. 108-115.
- Collet, I. (2021). Les pratiques inclusives dans le numérique : changer l'institution pour changer sa population. in Lapeyre N., Laufer J., Lemièrre S., Pochic S., Silvera R. (dir.), *Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes*, Syllepse, p. 213-220.
- Collombet, C., Math, A. (2019). La nouvelle directive « équilibre » sur les congés parentaux, de paternité et d'aidant : une avancée de l'Europe sociale ? *Chronique Internationale de l'IRES*, 166, p.3-15.
- Coron, C. (2018). La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), p.41-54.
- Coron, C., Pigeyre, F. (2018). Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes : un accord négocié et une ambition managériale. *@GRH*, 28(3), p. 9-33.
- Cossalter, C., Ledan, P., Moussy, J., Musseau, J., Plessis, A., Omnès, C., Gastaldi, L. (2007). La gestion des ressources humaines dans les banques. *Entreprises et histoire*, 48, p. 92-108.
- Cromer, S., Lemaire, D. (2007). L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre. *Cahiers du Genre*, 42, p. 61-78.
- Dares (2022). *La négociation collective en 2021*, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, Paris.
- Darmon, M. (2015). *Classes préparatoires : la fabrique d'une jeunesse dominante*. La Découverte.
- Delmas, C. (2021). Le télétravail notarial : un engagement contraint ? *Sociologies pratiques*, 43, p. 41-50.
- Deruelle, F. (2022). La sexualité en colloque, une « parenthèse enchantée » ? *Terrains travaux*, 40(1), p. 89-111.
- Didry, C. et al. (2021). *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport de Recherche, CMH-DARES.
- Didry, C., Denis G. et Cartron, D. (2022). *Le travail à l'épreuve du COVID*. Rapport de recherche, CMH-DARES.
- Didry, C., Giordano, D. (2022). Extension du domaine de la négociation d'entreprise. La négociation d'entreprise sous l'emprise du groupe ?, *La Revue de l'Ires*, 107-108, p.41-70.
- Dupond-Jacquemart, I. (2020). *L'égalité femmes-hommes dans le numérique. Politiques d'égalité, réseaux de femmes et configurations de masculinités*, Master Etudes sur le genre, EHES.
- Dupuy, C., Simha, J. (2021). Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie, *Connaissance de l'emploi*, 176.

- Erb, L. et al. (2022). Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? *Dares Analyses*, 9.
- Evert, E. (2021). Quand le sexisme se cache derrière la mixité : Le cas du conseil en systèmes d'information. in Lapeyre N. et al. (dir.) *Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes*, Syllepse, p. 235-244.
- Favarque, N., Pernod-Lemattre, M. (2021). *Étude de terrain qualitative sur la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes*, Rapport d'études DARES / CLERSE, 22, novembre.
- Ferrand, M. (1984). Paternité et vie professionnelle. in *Le sexe du travail, structures familiales et système productif*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 127-139.
- Foley, M., Cooper, R. (2021). Workplace gender equality in the post-pandemic era: Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 63(4), p. 463-476.
- Fusulier, B., Nicole-Drancourt, C. (dir.) (2015). La conciliation travail – famille : un paradoxe contemporain. *Interventions économiques*, 53.
- Gadéa, C., Marry, C. (2000). Les pères qui gagnent : descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs. *Travail, genre et sociétés*, 1, p. 109-135.
- Gachet-Mauroz, T., et al. (2022). Incidences de la (ré) organisation du (télé) travail en temps de crise du point de vue de l'encadrement intermédiaire. *Pratiques Psychologiques*, 28, p. 157-175.
- Giraud, B., Signoretto, C. (dir.) (2021). *Reconfigurations des usages et des pratiques du « dialogue social » en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, Rapport d'études DARES / LEST.
- Giraud, B., Alfandari, F. (2022). La variété du rôle des représentants du personnel au regard des contextes socio-productifs. *Socio-économie du travail*, 10, p. 29-63.
- Giraud, B., Signoretto, C., Alfandari, F. (2022), Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français, *La Revue de l'Ires*, 107-108, p.71-102.
- Giraud, B., Alfandari, F. (2023). Des compromis sous hégémonie patronale ? La reconfiguration des usages des dispositifs de la négociation collective dans les établissements français. *Revue de l'IRES*, 107-108.
- Gorgeu, A., Mathieu R. (2005). Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France. *La Revue de l'Ires*, 47, p. 37-58.
- Gregory, A., Milner, S. (2009). Trade union and work-life balance: changing time in France and the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 47(1), p.122-146.
- Gresy, B. (2005). *La prise en compte, par les entreprises, de l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle des salariés*, Rapport du SDFE à Ségolène Royale, ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.

- Guillaume, C., Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance, *Gender, Work & Organization*, 16(1), p. 14-36.
- Guillaume, C. (2011). La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations. Bouffartigue P., Gadea C., Pochic S. (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, p. 116-126.
- Guyonvarch, M. (2017). *Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*. Presses Universitaires de Rennes.
- HCE – Haut Conseil à l'égalité (2023). *Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes*, Rapport, mars.
- Kirton, G. (2021). Union framing of gender equality and the elusive potential of equality bargaining in a difficult climate. *Journal of Industrial Relations*, 63(4), p. 591-613.
- Lapeyre, N., Silvera, R. (dir.) (2022). Controverse : Télétravail, un nouveau genre de risque ? *Travail, genre et sociétés*, 48.
- Le Gagneur, M., Noûs, C. (2021). Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque. *Sociologies pratiques*, 43, p. 29-40.
- Lemarchant, C. (2017). *Unique en son genre : filles et garçons atypiques dans les formations techniques et professionnelles*. Presses Universitaires de France.
- Maublanc, S. (2009). Horaires de travail et investissement des pères. In Pailhé A. et Solaz A. (dir.), *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*. La Découverte, p. 121-140.
- Mazur, A. (2004). La France est-elle toujours le pays des réformes symboliques ? *Travail, genre et sociétés*, 12, p. 173-181.
- Mias A. (2014). Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(18), p. 41-53
- Milner, S. (2022). Bargaining for work–family benefits in the UK. *Journal of Industrial Relations*, 64(1), p. 124-146.
- Milner, S., Pochic, S. (2021). Plaider pour l'égalité au nom de la performance ou de la justice sociale ? Conflits de 'savoirs sur le genre' syndicaux et managériaux dans de grandes entreprises françaises. *Politique européenne*, 74(4), p. 164-188.
- Milner, S., Demilly, H., Pochic, S. (2019). Bargained equality: the strengths and weaknesses of workplace gender equality agreements and plans in France, *British Journal of Industrial Relations*, 57(2), p. 275-301.
- Musso, P. (2008). *Les télécommunications*. La Découverte.
- Ortar, N. (2009). Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne. *Flux*, 4, p. 49-57.

- Ozbilgin, M.F., Beuregard, T.A., Tatli, A., & Bell, M. P. (2011). Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), p. 177-198.
- Pailhé, A., Solaz, A. (2010a). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés*, 24, p. 29-46.
- Pailhé, A., Solaz, A. (2010b). L'implication des entreprises dans l'aide à la parentalité en France : une initiative bienvenue mais source d'inégalités entre salariés. *Revue Interventions économiques*. 41 [En ligne].
- Pailhé, A., Solaz, A. (2009) (dir.), *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, La Découverte.
- Palpacuer, F., Seignour, A. (2012). Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale Le cas d'une restructuration dans les télécommunications. *Revue française de gestion*, 220, p. 149-163.
- Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables. Restructuration financière et travail insoutenable. *Travail et emploi*, 138, p. 37-52.
- Perez, C., Signoretto, C. (2022). Le 'dialogue social' en pratiques et en contextes. *Socio-économie du travail*, 10, p. 15-28.
- Pesenti, M. (2022). Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? *Dares Analyses*, 57.
- Pignoni, M.T., Raynaud, E. (2013). Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles. *Dares Analyses*, 26.
- Pochic, S., Brochard, D., Chappe, V-A., Charpenel, M., Demilly, D., Milner, S. & Rabier, M. (2019). *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en oeuvre d'accords et de plans égalité élaborés en 2014 et 2015*, Documents d'études DARES, n°131 et n°132.
- Pochic, S. (2021). Vers une « égalité élitiste » ? Les engagements sélectifs des entreprises en matière d'égalité professionnelle, in Lapeyre N., Laufer J., Lemièrre S., Pochic S., Silvera R. (dir.), *Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes*, Syllepse, p. 147-156.
- Pochic, S. (2022). Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité 'pour toutes' est devenue une égalité pour certaines, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 241, p. 16-35.
- Prügl, E., True, J. (2014). Equality means business? Governing gender through transnational public-private partnerships. *Review of International Political Economy*, 21(6), 1137-1169
- Rampa, R., Agogué, M. (2022). Quand un contexte de crise rend légitime l'innovation managériale : le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie. *Innovations*, 68, p. 165-198.
- Ratinaud, P. et al. (2021). Temporalités en tension de parents de jeunes enfants confinés, *Temporalités*, 34-35 [En ligne].

- Revillard, A. (2006). Work/family policy in France: from state familialism to state feminism? *International journal of law, policy and the family*, 20(2), p. 133-150.
- Ravenswood, K., Markey, R. (2011). The role of unions in achieving a family-friendly workplace, *Journal of Industrial Relations*, 53(4), p. 486-503.
- Rigby, M., O'Brien-Smith, F. (2010). Trade union interventions in work-life balance, *Work, employment and society*, 24(2), p. 203-220.
- Rivoal, H. (2021) *La fabrique des masculinités au travail*, La Dispute.
- Samodina, T. (2014), *Les réseaux d'entreprise, de nouveaux intermédiaires de l'égalité femmes-hommes ?* Master 2 Etudes sur le genre, EHESS.
- Schütz, G., Noûs C. (2021). Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*, 43, p. 1-12.
- Serre, D. (2013), *Les coulisses de l'Etat social : enquête sur le signalement d'enfants en danger*, Raisons d'agir.
- Silvera, R., Lemièrre, S. (2021). Un salaire égal pour un travail de valeur égale : un principe international qui ne s'applique toujours pas en France. In Blanchard S. et Pochic S., *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, PUR, p. 167-196.

Annexe : Descriptif des entreprises

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité - QVT	Accord Télétravail	Taux de féminisation	Index 2021
Les entreprises « expérimentatrices » en croissance					
<i>Cosmétique</i>	13 000 salarié·es	2020 (Egalité), 4 ^{ème} accord 2018 (QVT)	2018 (Flex-work) 2015 (Télétravail)	69%	99/100
<i>Pharma</i>	2 800 salarié·es	2019 (QVT) 2011 (Egalité)	2017 (Télétravail) 2011 (Télétravail)	60%	94/100
<i>Consulting</i>	7 000 salarié·es	2020 (Egalité) – PV de désaccord, 3 ^{ème} accord depuis 2009	2021 (Travail flexible) 2021 (Horaires flexibles) 2017 (Droit à déconnexion) 2015 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	38%	88/100 89/100 85/100 (3 entités)
<i>Consult-num</i>	25 000 salarié·es	2021 (Egalité, parentalité et équilibre et temps), 4 ^{ème} accord	2011 (Télétravail)	24%	93/100
<i>Pub</i>	500 salarié·es	2012 (Egalité et mixité), 3 ^{ème} accord	2018 (Déconnexion) 2019 (Télétravail)	64%	91/100
<i>Assurance</i>	2 800 salarié·es	2020 (Egalité), 2 ^{ème} 2017 (Parentalité)	2014 (Télétravail)	58%	82/100
<i>Digital Factory</i>	11 000 salarié·es	2021 (QVT-EP), 2 ^{ème}	2010 (Télétravail)	26%	88/100

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité - QVT	Accord Télétravail	Taux de féminisation	Index 2021
Les entreprises « sociales » en restructurations					
<i>Financia</i>	17 000 salarié·es	2017 (Egalité professionnelle), 3 ^{ème}	2019 (Télétravail) 2016 (Télétravail pour seniors, accord Génération) 2013 (Télétravail pour seniors, accord Génération)	60% (52% cadres)	87/100
<i>Banca</i>	133 000 salarié·es	2018 (Egalité professionnelle), 2 ^{ème}	2021 (Télétravail) 2016 (Télétravail)	57%	86/100
<i>Télécom</i>	73 000 salarié·es	2019 (Egalité professionnelle), 4 ^{ème}	2013 (Télétravail)	37%	94/100
<i>Auto</i>	3 200 salarié·es	2019 (Emploi féminin et égalité professionnelle), 6 ^{ème} 2019 (QVT)	2020 (Télétravail) 2018 (Travail à distance) 2015 (Télétravail)	17%	94/100
<i>Bâtitseur</i>	25 000 salarié·es	2018 (Mixité et égalité professionnelle), 1 ^{er} 2017 (QVT-EP)	2021 (Télétravail)	15% (20% cadres)	81/100
<i>Distrib</i>	105 000 salarié·es	2020 (Egalité),	2019 (Télétravail)	 (36% cadres)	92/100
<i>Luxor</i>	10 000 salarié·es	2019 (Egalité professionnelle), 3 ^{ème}	2020 (Télétravail – pour le siège)	63%	92/100

Pseudo / Secteur	Taille France	Accords égalité - QVT	Accord Télétravail	Taux de fémini- sation	Index 2021
Les entreprises « réglementaires » des salariés de première et deuxième ligne					
<i>Service</i>	14.000 salariés	2021 (QVT- Egalité), 2 ^{ème} , qui intègre le télétravail	/	98%	98/100
<i>Clinique</i>	600 salariés	2019 (Egalité), 3 ^{ème}		86%	99/100
<i>Asso</i>	17.000 salariés	2017 (Egalité), 2 ^{ème} 2019 (QVT)	2021 (Télétravail)	80%	84/100
<i>Métal</i>	1.300 salariés	2019 (QVT- Egalité), 2 ^{ème}	/	20%	81/100