



HAL
open science

La parentalité dans la négociation collective en France : un enjeu managérial plutôt que syndical ?

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

► To cite this version:

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. La parentalité dans la négociation collective en France : un enjeu managérial plutôt que syndical ?. *Les Mondes du travail* , 2023, N°30, p. 103-118. hal-04261137

HAL Id: hal-04261137

<https://hal.science/hal-04261137v1>

Submitted on 15 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La parentalité dans la négociation collective en France : un enjeu managérial plutôt que syndical ?

Cécile GUILLAUME, University of Surrey
Sophie POCHIC, CNRS – Centre Maurice Halbwachs (EHESS – ENS)

Résumé: Cet article souligne le caractère contrasté de l'état de la négociation collective d'entreprise en matière de parentalité, sujet qui reste globalement secondaire dans l'agenda des syndicats. De nombreux facteurs structurels et organisationnels, notamment le contexte économique et social des entreprises et la qualité des relations sociales, influent sur la variation du contenu des accords négociés. Une enquête menée pendant le Covid-19 auprès de 18 entreprises révèle trois dynamiques de négociation, plus ou moins centralisées, offensives, défensives ou minimalistes, avec un cadrage plus ou moins étendu de la parentalité.

Mots clé : parentalité, égalité professionnelle, négociation collective, syndicats

La thématique de la parentalité et de la « conciliation » vie professionnelle-vie privée a pris de l'ampleur depuis les années 2000 dans le secteur privé en France, notamment sous l'impulsion de l'Etat. 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 consultants 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 professionnelle. Une étude récente a toutefois montré que les mesures restaient très variables selon les secteurs d'activité et englobaient plus rarement des actions en faveur des pères. L'extension de la notion de parentalité aux familles homoparentales ou aux personnes LGBT et le soutien aux aidants étaient également des thèmes relativement nouveaux (Pochic et al., 2019). Les incitations réglementaires se sont renforcées depuis la nouvelle directive européenne « équilibre entre vie professionnelle et vie privée » en juin 2019, qui a prévu notamment l'allongement du congé paternité à 10 jours d'ici 2022. Pour se présenter comme un pays leader en la matière, le gouvernement Macron a rallongé, par un décret en mai 2021, la durée du congé paternité de 14 à 28 jours, suite au rapport d'experts sur les « 1000 premiers jours de l'enfant »² et avec le soutien de syndicats, d'associations et de jeunes entrepreneurs³.

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 <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.

³ <https://www.parentalact.com/fr>

Comment cet intérêt progressif pour les questions de parentalité s'est-il traduit 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 instaurés par la législation (Brochard et Letablier, 2017 ; Gregory et Milner, 2009 ; Ravenshoo et Markey 2011) 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 ; Pochic et al. 2019). Nous cherchons ici à approfondir ces résultats, tout en montrant comment la pandémie de COVID-19 a influencé la négociation sur cette thématique de la parentalité.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur une enquête réalisée en France⁴, pendant la crise du COVID-19, entre novembre 2020 et avril 2021, auprès de 18 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 : services, santé, conseil, banques, assurances, métallurgie, et BTP. Pour chaque entreprise, ont été interviewés par Zoom, un représentant du personnel CFDT et dans la mesure du possible un autre syndicat, et un représentant côté employeur (le DRH souvent, sauf refus). Sept responsables fédéraux CFDT ont également fait partie de nos interviewés. Au total, 48 entretiens ont été réalisés : 17 femmes (dont 7 responsables fédérales) et 17 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.

L'enquête ayant été commanditée par la CFDT, nous avons commencé par prendre contact avec les responsables égalité professionnelle des fédérations concernées qui nous ont ensuite dirigées vers les Délégués Syndicaux Centraux de certaines grosses entreprises avec lesquels elles ont des relations étroites. Ces derniers nous ont, à leur tour, mis en contact avec d'autres organisations syndicales bien représentées dans l'entreprise et le Directeur des relations sociales ou des ressources humaines. Ces mises en relation ont plus ou moins bien fonctionné et ont quelques peu été entravées par les confinements successifs liés à la pandémie. Les deux tiers des syndicalistes interviewés, en entreprise et dans les fédérations, sont donc affiliés à la CFDT. 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, dans douze entreprises de notre échantillon. Chacune des entreprises enquêtées a été anonymisée et nous leur avons attribué un pseudonyme évoquant le secteur d'activité dans lequel elles opèrent.

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. Certaines de ces mesures sont assez standardisées (Pochic et al., 2017), d'autres sont plus innovantes. La plupart des entreprises enquêtées vont bien au-delà des normes légales notamment en matière de compensation salariale des congés liés à la maternité, paternité ou plus largement les congés parentaux. Cela dit, l'enquête permet de distinguer trois dynamiques de négociation couvrant la parentalité qui révèlent l'influence de différents facteurs organisationnels, notamment le rôle du secteur d'activité et des modèles socio-productifs (Giraud et al., 2021, 2022), ainsi que celui de la configuration des relations professionnelles (Delahaie et Frétel, 2022-23). L'article s'attache à présenter les trois dynamiques de négociation identifiées dans l'enquête.

⁴ Cette enquête réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES a été commanditée par la CFDT et fait l'objet d'un rapport, cf. Guillaume, C., Pochic, S. (2023) *La parentalité dans la négociation collective en France : quelles dynamiques en temps de crise*, IRES.

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

Une première dynamique de négociation qualifiée de « managériale » (Mias, 2014) de la parentalité se distingue dans des entreprises qui offrent une multiplicité de mesures dont certaines sont très au-dessus de la loi (10 semaines de congé paternité) et sur des sujets nouveaux (droits des personnes LGBT, congé proches aidants). Ces dispositions s'incarnent dans des mesures négociées relevant de différents types d'accord, des chartes et des guides à destination des salariés. Les six entreprises qui déploient ce type de cadrage sont typiquement des multinationales, françaises ou étrangères, prospères et peu touchées par la crise de la COVID ou qui en ont amorti les effets. A part pour *Cosmétique*, ce sont des entreprises qui sont composées majoritairement de cadres sur le territoire français et cherchent à recruter et à fidéliser cette main d'œuvre qualifiée, plus ou moins féminisée suivant les secteurs (cf. tableau 1). Toutes ont fait en sorte d'éviter le recours au chômage partiel ou les PSE pendant la pandémie, en réorganisant et parfois relocalisant la production en France afin de maintenir en emploi les salariés dont l'activité avait baissé.

Tableau 1 : Entreprises relevant de la dynamique de négociation « managériale »

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

Comme d'autres grandes multinationales soucieuses d'afficher leur « vertu » (Bereni, 2022), ces grandes entreprises ont développé des politiques de gestion de la diversité, puisant dans une large gamme d'instruments et de dispositifs⁵ portant initialement sur les femmes cadres et touchant aujourd'hui d'autres « publics » : travailleurs handicapés, personnes LGBT, personnes issues de la diversité. 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.

⁵ Comme la « Charte de la parentalité », qui a été co-construite en 2008 par *Cosmétique* et un consultant, 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 ».

La politique de parentalité, elle 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 dans, à l'époque c'était un comité central d'entreprise et puis, finalement, ça devenait une pratique sociale. (femme, DRH, *Cosmétique*)

Les négociations en matière d'égalité professionnelle sont anciennes, progressives et cumulatives (Pochic, 2022), pilotées de manière centralisée par les maisons-mères ou leurs filiales en France, avec des DRH dotées d'un statut important dans l'entreprise (et parfois d'une femme PDG). Loin d'être un sujet jugé secondaire, l'égalité professionnelle et les mesures en faveur de la parentalité sont soutenues au plus haut, par le comité exécutif et par le PDG. La direction le considère comme un sujet stratégique au nom d'enjeux externes de marketing et de réputation, mais également d'enjeux internes de recrutement et de rétention de salariés qualifiés. La plupart de ces entreprises étant à l'aise financièrement et certaines de ces mesures ne concernant pas un grand nombre de salariés 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 sont aussi signataires de la Charte d'engagement LGBT+ de L'Autre Cercle⁶, ce qui les a amenées à étendre les droits parentaux aux familles homoparentales, voir à prendre en compte la question des transitions de genre (cas de *Consult-num*). Le cadrage de la parentalité s'est lui-aussi progressivement élargi pour englober le second parent, quel que soit son sexe ou son identité de genre, mais aussi plus largement les aidants.

Si les syndicats sont associés aux réflexions, dans le contexte d'une politique de dialogue social jugée plutôt bonne par les syndicalistes interviewés (ici principalement CFDT, CFTC et CFE-CGC), ils sont rarement à l'initiative du contenu (et de l'agenda) des négociations. Ils soulignent néanmoins 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*).

Dans d'autres entreprises, certains DRH évoquent, pour leur part, la nécessité de faire évoluer les mentalités de certains délégués syndicaux centraux sont souvent des hommes plutôt âgés et qui ont parfois, selon eux, des représentations 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. (homme, DRH, *Consult-num*).

Certaines organisations syndicales revendiquent pourtant d'avoir demandé l'extension de certaines mesures comme celle du congé paternité pour être en phase avec les demandes des jeunes salariés. Certains syndicalistes interviewés mentionnent aussi le rôle de la féminisation

⁶ Association reconnue d'intérêt général, *L'Autre Cercle* est un organisme créé en 1997 qui œuvre pour l'inclusion et la gestion de la diversité LGBT+ au travail.

des équipes syndicales⁷, dans la mise à l'agenda des sujets relatifs à l'égalité professionnelle ou même du congé paternité.

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. Et puis on renouvelle. Le renouvellement générationnel et le genre. C'est très bien. Nous, on a des femmes et des jeunes. Donc clairement, les berceaux et les crèches sont des messages portés essentiellement par des femmes (homme, CFDT, *Consult-num*)

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 parentalité 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. 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 fractionner leur congé, contrairement aux hommes non-cadres dans les milieux de production. 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 de 2021 et souvent allongé, le congé parental d'une durée plus longue reste l'apanage des mères. Par ailleurs, si les DRH s'accordent à dire que la « culture du présentiel » très répandue chez les cadres se serait estompée au profit d'une « culture du résultat », notamment depuis l'extension du télétravail avec la pandémie, les syndicalistes sont plus prudents. Ces derniers (notamment des femmes, qui y sont particulièrement sensibles) rappellent la charge de travail importante et la pression exercée sur les salariés, de même que les autres difficultés d'organisation du travail (et des affectations chez les consultants) qui ne tiennent que faiblement compte des contraintes familiales des salariés.

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. 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*).

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. Ces dispositifs existant parfois depuis des décennies 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 (un congé paternité légèrement rallongé et mieux indemnisé). Mais le contexte actuel semble peu favorable à l'extension des droits et à l'expérimentation managériale en matière de « parentalité ». La négociation collective en matière d'égalité professionnelle semble plutôt stagner, voire régresser (au regard des accords passés, ou d'autres entreprises), et devenir parfois conflictuelle avec les syndicats.

⁷ Soutenue par l'obligation de mixité proportionnelle aux élections professionnelles de la loi Rebsamen de 2015.

Plusieurs traits distinguent ces sept entreprises du groupe précédent. 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.e.s de première ligne, dans les réseaux ou les sites de production. Le degré de mixité ou de féminisation de la main d'œuvre est en revanche contrasté. Reflet de la ségrégation genrée des secteurs d'activité et des métiers peu qualifiés, certains d'entre eux sont féminisés (secteur bancaire – *Financia et Banca*, taux de féminisation de 60% et 57%), tandis que d'autres restent très masculins (télécommunications – *Télécom*, automobile - *Auto*, BTP – *Bâtisseur*, taux de féminisation respectifs de 37%, 17% et 15%) – (cf. tableau 2).

Tableau 2 : Entreprises relevant de la dynamique défensive

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

Dans ces grandes entreprises, les syndicats sont bien implantés, avec une tradition de dialogue social, mais aussi de grèves, 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*), mais elle semble peu évolutive et surtout chercher un « second souffle » (à l'exception de *Télécom* qui vient de négocier, non sans mal selon les syndicalistes, un 5^{ème} accord avec notamment des mesures nouvelles pour les pères et les jeunes parents⁸). Les mesures se sont 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. Certains DRH interviewés disent vouloir développer un discours de justification économique plus clair et global de la politique RH et plus rentable en termes de communication externe et interne, mais se heurtent au faible intérêt des cadres dirigeants, encore peu féminisés.

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 », héritier du modèle social français « familialiste » de protection des mères au travail (Revillard, 2006). C'est particulièrement 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 très 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

⁸ 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 ».

en faveur des mères – et parfois des pères (Brochard et al., 2015). Surtout, en comparaison des entreprises du premier groupe, les accords négociés reposent sur un cadrage implicite plutôt conservateur de la « parentalité » : des parents hétérosexuels en couple. Peu mentionnent d'autres configurations familiales (homoparentalité, monoparentalité, parents séparés et garde partagée) ou la situation des aidants de personnes dépendantes ou malades.

La temporalité et le contenu de la négociation sociale, notamment en matière d'égalité professionnelle, semblent dictées par la nécessité de décliner les accords négociés au niveau du groupe (Didry et Giordano, 2022) et les obligations réglementaires dans un contexte de dialogue social jugé correct, mais moins favorable que par le passé. La mise en place des CSE (Comité Social et Economique) a souvent donné lieu à une réduction des moyens et un affaiblissement de la représentation syndicale de proximité. Dans ces contextes de restructurations, les relations entre syndicats sont souvent tendues, sauf sur l'égalité professionnelle, qui reste un sujet relativement consensuel. Les syndicats sont néanmoins souvent critiqués par les DRH parce qu'ils auraient des demandes trop extensives (entendues « trop coûteuses »), trop variées en termes de domaines (stigmatisée comme une « liste à la Prévert » de revendications) et surtout pas alignées avec les priorités de la direction. Certain.e.s syndicalistes rencontrés lors de cette enquête travaillent pourtant depuis longtemps sur les questions d'égalité professionnelle⁹ et ont clairement identifié qu'il y avait des choses à faire 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 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 hommes dans leur équipe syndicale.

Il y encore du boulot, notamment du côté des pères. 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, pour amener les enfants, pour aller les chercher. Ça ne se voyait pas il y a 10 ans. (femme, CFE-CGC, *Financia*)

On observe toutefois des différences entre organisations syndicales sur le type de revendications en matière de parentalité et de droits familiaux. Ainsi à *Télécom*, les syndicats 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 ou de cadres, 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.

On essaie d'échanger entre syndicats et de tomber d'accord sur certains points. Égalité pro, on est souvent d'accord, mais 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. Au niveau des activités sociales et culturelles, nous considérons que l'on peut permettre des activités à l'intérieur de l'entreprise financées en partie par les ayants droit, mais également par l'entreprise, pour que les gens se rencontrent. Chose que ne veut absolument pas la CFE-CGC. Ils ne veulent pas s'emmerder, parce que c'est plus compliqué à organiser. Et nous, en plus, il y a une solidarité, cela veut dire aussi le quotient familial sur lequel 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*)

⁹ L'une d'elle a même fait un mémoire sur la question de la maternité dans le cadre d'une certification.

Les questions de parentalité, comme le temps de travail, restent néanmoins approchées de manière assez traditionnelle. Portés au niveau centralisé par les DRH, les dispositifs se heurtent aux managers qui doivent autoriser les absences liées à l'exercice de ces droits négociés dans un contexte d'obligations de service au client ou de contraintes de production (avec une forte amplitude horaire et/ou travail du week-end), de réductions d'effectifs et de pression sur les coûts. 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 « partenaires sociaux » 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 (en partie partagée par les syndicalistes) sont des freins à une prise en charge de mesures plus innovantes ou à leur mise en œuvre quand elles existent.

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, évidemment, 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. (femme, CFE-CGC, *Banca*)

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

Un troisième groupe de quatre entreprises, composées en majorité d'emplois à bas salaires et de taille moyenne, est engagé dans des négociations minimalistes, avec un ensemble de mesures légèrement plus favorables que la loi et standardisées (Pochic et al., 2019). Les quatre organisations qui relèvent de ce cadrage 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 salariés de 1^{ère} ligne (ouvriers, aides-soignantes, aides à domicile, infirmières), pour partie peu qualifiés et mal payés (cf. Tableau 3).

Tableau 3 : Entreprises relevant de la dynamique minimaliste

| Pseudo / Secteur | Taille France | Accords égalité | Taux de féminisation |
|------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------|
| <i>Service</i> | 14.000 salariés | 2021 (QVT-Egalité), 2 ^{ème} | 98% |
| <i>Clinique</i> | 600 salariés | 2019 (Egalité), 3 ^{ème} | 86% |
| <i>Asso</i> | 17.000 salariés | 2017 (Egalité), 2 ^{ème} | 80% |
| <i>Métal</i> | 1.300 salariés | 2019 (QVT-Egalité), 2 ^{ème} | 20% |

Dans ces secteurs, les marges de manœuvre en matière de gestion du personnel et notamment des salaires, sont donc très limitées. 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 entre les hommes et les femmes, ce d'autant plus que l'absence de mixité professionnelle n'offre pas de point de comparaison et que l'index égalité professionnelles¹⁰ n'est pas mauvais. *Asso*, *Clinique* et *Service* ont des accords égalité depuis une dizaine d'années, même si la distinction entre accord et plan d'action est parfois un peu

¹⁰ L'index de l'égalité professionnelle est un outil visant à calculer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

floue. Elles ont également renégocié leurs accords régulièrement. Chez *Clinique*, la politique de mixité vise surtout à « masculiniser » les emplois trop féminisés et à prévenir les discriminations envers les mères de famille prenant un temps partiel ou de retour de congé parental d'éducation. Un congé enfants malades de trois jours par an rémunéré a été négocié lors de l'accord égalité professionnelle de 2019. Chez *Métal*, le projet de renégociation de l'accord signé en 2010 a été entravée par la crise du 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 revenus 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 arrêtée. (homme, CFDT *Métal*)

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%, travail à temps partiel, congé parental). D'autres accords négociés parfois en parallèle de l'égalité professionnelle, sur les générations ou sur la QVT, ont permis d'obtenir quelques mesures supplémentaires notamment pour les salarié.es âgées, comme chez *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 « plutôt correctes », voir « au top du champ », dans des secteurs à prédominance féminine, 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 aussi bien 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 (ici la CGT) 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. 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*)

Compte-tenu des marges budgétaires étroites, la parentalité est néanmoins présentée comme le sujet sur lequel il est possible d'obtenir des 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. D'autres questions sont en effet plus conflictuelles et notamment la faiblesse des salaires et la sous-évaluation des métiers peu qualifiés. Chez *Service*, la faiblesse des salaires est un problème majeur pour les salariés non-cadres et certains encadrants, que le travail à temps partiel amplifie. La question de la parentalité est présentée comme nouvelle et les quelques mesures (places en crèche) sont plutôt à destination des cadres au siège ; la grande majorité des salariées non-cadres étant le plus souvent à temps partiel et/ou avec des horaires atypiques peu favorables à l'organisation de la vie familiale.

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, hein. 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*)

D'autres sujets comme la pénibilité et la santé au travail sont également jugés plus préoccupants par les syndicats que les questions de parentalité, dans des métiers de services peu qualifiés où l'usure au travail est très forte.

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*)

La question de l'application des accords dans les établissements apparaît également comme un problème majeur, avec une discrétion importante accordée aux directeurs locaux qui ne respectent pas les mesures conventionnelles. Certains syndicats (ici la CGT) considèrent que l'extension des droits aux pères n'est pas une priorité, tant les mesures à destination des femmes, qui composent l'essentiel de ma main d'œuvre dans les secteurs féminisés, restent insuffisantes et mal appliquées.

Quoiqu'on inscrive dans les accords, et c'est ce qu'on dit tout le temps, finalement la réalité est loin de l'affichage, de la vitrine de l'accord. 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, donc c'est un peu compliqué puisqu'on sait que 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*)

Dans les secteurs masculins, peu rémunérés, la question du congé paternité est également jugée compliquée, notamment du fait de l'impact sur les rémunérations (la différence étant rarement compensée par l'employeur contrairement au premier groupe d'entreprises) et de la faible demande des salariés non-cadres en la matière.

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

Conclusion

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 (Delahaie et al. 2022). Elle conduit à une extension du cadrage de la parentalité, englobant tous les salariés et pas seulement les femmes (Kirton, 2022), dans une perspective « managériale » (Mias, 2014) et « intégrative » (Coron et Pigeyre, 2018) qui s'appuie sur une définition « partagée » de la parentalité, sans remise en cause du contenu par les syndicats qui passent même pour conservateurs voir ringards sur le sujet. La seconde plus défensive est également centralisée au niveau du groupe et avec l'appui d'accords de branche plutôt généreux. Elle conduit à une faible extension du cadrage de la parentalité qui reste centré sur les « problèmes de femmes » (Kirton, 2021), avec des mesures standardisées (Pochic et al., 2017), sans réel lien avec les enjeux économiques de l'entreprise et une difficulté de mise en œuvre dans établissements. 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.

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 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 parentalité (Baird et Murray, 2014 ; Ravenshood 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 représentants syndicaux interviewés, tous en place de longue date, est frappante. L'enquête n'ayant pas pu couvrir l'ensemble des syndicats représentés dans chaque entreprise, avec une sur-représentation des syndicats dits « réformistes » parmi les interviewés, il est possible que des différences d'appréciation tant sur la qualité des relations sociales, que le cadrage de la négociation sur la parentalité ait échappé à l'enquête.

Le rôle des syndicats apparaît cependant 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), soulignant les formes variées que peut prendre « l'hégémonie patronale » (Giraud et al. 2022) en fonction des contextes. Ainsi, un certain nombre de DRH se sont emparés du thème de la parentalité élargie et des droits des pères pour être en phase avec les attentes des jeunes salariés (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 ; Ravenshood et Markey 2011 ; Rigby and O'Brien Smith, 2010) qui tentent de faire évoluer les représentations parfois encore très 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 néanmoins 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 peut permettre de faire converger les préoccupations managériales de recrutement, de fidélisation et « d'engagement » des salariés avec celles des syndicats autour de la qualité de vie au travail, de la satisfaction des demandes des jeunes salariés et du maintien des salariés 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 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 co-parentalité. 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).

Enfin, si l'approche de la parentalité semble s'élargir dans certaines entreprises multinationales, elle reste restrictive dans bien d'autres, révélant le caractère encore très « maternaliste » 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 parentalité en fonction des types d'emploi (Pochic, 2022). Surtout, le versant travail de la parentalité 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

- Arcier A. et al. (2022), « L'égalité professionnelle en entreprise : des quotas et après ? », *Entreprises et histoire*, n°107(2), p. 124-139.
- Baird, M., Murray, J. (2014), "Collective bargaining for paid parental leave in Australia 2005-2010", *The Economic and Labour Relations Review*, n°25(1), p. 47-62.
- Bereni L. (2022), « Les stigmates de la vertu. Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris », *Actes de la recherche en sciences sociales* n°241, p.36-55
- Brochard, D., Letablier, M-T. (2017), « L'implication des entreprises dans l'articulation emploi-famille : les enseignements d'une enquête de terrain », *Revue française des affaires sociales*, no. 2, p. 103-121.
- Coron, C., Pigeyre, F. (2018), « La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°2(2), p.41-54.
- Dares (2022), *La négociation collective en 2021*, Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, Paris.
- Delahaie, N., Fretel, A. (2022), « La dynamique des relations professionnelles en France sous l'influence des réformes institutionnelles : Apports de l'enquête REPONSE et de ses post-enquêtes », *La Revue de l'Ires*, 107-108, p. 3-12.
- Delahaie N., Fretel A., Petit H., Farvaque N., Guillas-Cavan K., Messaoudi D., Tallard M., Vincent C. (2022), « Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 125-155.
- Didry, C. et al. (2021), *Entreprises en négociations. L'entreprise à la lumière des relations professionnelles*, Rapport de Recherche, 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.
- Giraud, B. et al. (2021), *Reconfigurations des usages et des pratiques du "dialogue social" en entreprise dans un contexte de changement socio-productif et institutionnel*, Rapport de Recherche, DARES.

- 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.
- 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.
- Kirton, G. (2021), "Union framing of gender equality and the elusive potential of equality bargaining in a difficult climate", *Journal of Industrial Relations*, n°63(4), p.591-613.
- Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n°18, p. 41-53
- Milner, S. (2022), "Bargaining for work–family benefits in the UK", *Journal of Industrial Relations*, n°64(1), p. 124-146.
- Milner, S., Demailly, H, et 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.
- O'Brien-Smith, F., Rigby, M. (2010), "The work-life balance strategies of USDAW: mobilizing collective voice", *Industrial Relations Journal*, n°41(3), p. 206-217.
- Ozbilgin, MF., Beauregard, TA., Tatli, A. and Bell, MP. (2011), "Work-Life, Diversity and Intersectionality: A Critical Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, n°13 (2), p. 177-198.
- 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*, n°241, p. 16-35.
- 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., Charpenel, M., Demilly, H. (2017), « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n°37, p.143-147.
- Revillard, A. (2006), "Work/family policy in France: from state familialism to state feminism?", *International journal of law, policy and the family*, n°20(2), p.133-150.
- Ravenswood, K., Markey, R. (2011), "The role of unions in achieving a family-friendly workplace", *Journal of Industrial Relations*, n°53(4), p. 486-503.
- Rigby, M., O'Brien-Smith, F. (2010), "Trade union interventions in work-life balance", *Work, employment and society*, n°24(2), p. 203-220.