

Les entreprises et la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

Vers le modèle du « père au travail » ?

Abigail Gregory *
Susan Milner **

Universités de Salford (*) et de Bath (**), Royaume-Uni.

À partir d'une enquête par questionnaires et entretiens réalisée dans des entreprises d'assurances et des services de travail social en France et en Grande-Bretagne, les auteures analysent la mise en œuvre des politiques de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Dans les deux pays, cette politique se traduit par une flexibilité accrue du temps de travail des salariés qui donne lieu à une certaine convergence sur certains types de flexibilité tels les horaires mobiles ou variables (surtout en France) ; mais des différences persistent aussi, tels la semaine comprimée et le partage des emplois (prévalant en Angleterre) et le télétravail dans une moindre mesure. Les auteures pointent un paradoxe : alors que la flexibilité se développe en France dans le cadre de politiques formelles (législatives ou négociées), en Grande-Bretagne le discours du marché du travail flexible cache des obstacles importants à la flexibilité « choisie », surtout au niveau des attitudes et des normes organisationnelles. Concernant plus spécifiquement la manière dont les hommes utilisent les dispositifs de conciliation, les cadres – notamment les cadres britanniques – sont les perdants de ces mesures, victimes d'une pression sociale « à être présents » sur leur lieu de travail. De même, les managers ou responsables d'équipe sont un élément essentiel à la mise en œuvre ou non des politiques de conciliation dans leurs entreprises. Par ailleurs, lorsque les mesures de conciliation proposées apparaissent comme trop marquées « conciliation », elles ne font guère recette.

Depuis plusieurs années, la plupart des gouvernements des pays occidentaux prouvent des politiques visant à aider les parents salariés à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Sans que l'objectif soit toujours très clairement défini, et avec des différences entre les contextes nationaux, ces politiques répondent au programme de « société active ». Leur objectif est notamment de faciliter l'entrée et le maintien dans le marché du travail des femmes (Bonoli, 1999 ; Larsen, 2005) tout en diminuant l'impact de cette

entrée sur le taux de natalité (OCDE, 2001 et 2004 a). Ces politiques s'appuient également sur des sondages d'opinion qui indiquent l'importance croissante pour les salariés d'aspirations touchant à la qualité de vie ou aux loisirs. En France, ces aspirations ont servi de justification aux partisans de la réduction du temps de travail (OCDE, 2004 b).

En même temps, les tendances du marché du travail, en particulier l'extension du travail « atypique » (Fagan et Burchell, 2002 ; Garner, Méda et Senik, 2005 ; La Valle *et al.*, 2002) et l'intensification du travail, pour certaines catégories au moins (Taylor, 2004 ; White *et al.*, 2003), rendent plus difficiles les choix en matière de garde des enfants et, par conséquent, de conciliation. Cette dernière se trouve ainsi au cœur des mutations du monde du travail. Invitant à repenser les frontières entre vie publique et vie privée, la conciliation cristallise les tensions liées au temps et à la nature du travail (Felstead *et al.*, 2002).

La conciliation est au cœur des mutations du monde du travail

Au niveau des gouvernements, les politiques de conciliation sont formulées dans le cadre des régimes de politique publique existants, notamment des modèles de soutien de famille masculin (Arthur, 2004 ; Beauvais et Dufour, 2003 ; Larsen, 2005 ; Lewis, 2002 ; Wehner et Abrahamson, 2003). Excepté dans les pays scandinaves, les politiques de conciliation sont fortement influencées par les conceptions sexuées du soin, associées aux femmes dans les régimes corporatistes et, à un moindre degré, les régimes libéraux. Même si les femmes sont de plus en plus nombreuses à entrer sur le marché du travail et que leur comportement professionnel ressemble de plus en plus à celui des hommes, il est plus difficile d'intégrer les hommes dans les sphères considérées, traditionnellement, comme féminines.

Les politiques existantes forment un contexte plus ou moins contraignant pour la conciliation et

renvoient à la construction de la parentalité dans la politique publique. Dans le contexte français, Christine Castelain-Meunier (2002) a souligné combien les politiques familiales survalorisent le rôle de la mère ; en aidant surtout les mères à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, les législateurs risquent de marginaliser le rôle familial du père ou de le limiter à un rôle de « gagne-pain » et, en même temps, de perpétuer la ségrégation sexuée du marché du travail (Commaille, Strobel et Villac, 2002 ; Fagnani, 2000 et 2004). Le « parentalisme » n'en est qu'à ses débuts dans la politique familiale (Barrère-Maurisson, 2004 ; Barrère-Maurisson, Buffier-Morel et Rivier, 2001 ; Knibielher et Neyrand, 2005). Les politiques à l'égard des pères semblent confuses et peu cohérentes, en pleine transition et sujettes à des demandes sociales distinctes (par exemple, le mouvement pour les droits des pères après le divorce, très visible en Grande-Bretagne mais aussi très contesté) (Gregory et Milner, 2004).

Les débuts d'une politique qui favorise la prise en compte du « père au travail »

Les débuts d'une politique favorisant la prise en compte du « père au travail » (Duyvendak et Stavenuiter, 2004) apparaissent depuis plusieurs années avec, notamment, l'extension du congé de paternité et des mesures en faveur de la flexibilité « choisie » (en Grande-Bretagne, le droit de demander des horaires réduits ou flexibles pour les parents d'enfants âgés de moins de 5 ans). Néanmoins, les politiques françaises dépendent de congés pris en grande majorité par les femmes, en raison du décalage entre salaires masculins et féminins et de l'effet potentiel sur la carrière d'une absence professionnelle prolongée. En revanche, la réduction du temps de travail peut, potentiellement, permettre un plus grand choix de solutions temporelles, à condition qu'elle soit négociée et non imposée. En Grande-Bretagne, la faiblesse de la réglementation du travail encourage une forte segmentation des heures de travail (longues heures pour les pères, temps partiel pour les femmes) ; elle nuit également à l'accès que peuvent avoir les salariés à la flexibilité choisie. Ainsi, il semblerait que les demandes d'horaires flexibles ou réduits n'aboutissent que dans une petite minorité de cas car le droit est formulé de telle façon que la demande peut être refusée en raison d'exigences de service au client (TUC, 2005).

Les cultures organisationnelles déterminent la façon dont les obligations réglementaires sont appliquées et donc l'accès aux mesures existant (McDonald, Brown et Bradley, 2005). D'ailleurs, dans les entreprises, les exigences du service fourni aux clients et les contraintes associées à

l'organisation existante du travail peuvent créer d'autres résistances à la conciliation. Selon Paula McDonald, Kerry Brown et Lisa Bradley, le décalage entre le discours de la conciliation et l'offre effective dans les entreprises s'expliquerait en fonction de cinq dimensions de l'organisation : l'attitude du supérieur immédiat ; les normes organisationnelles concernant la promotion et les trajectoires professionnelles et les perceptions qui les entourent ; les normes organisationnelles concernant le temps de travail ; les relations et les attentes mutuelles au sein de l'équipe de travail ; la nature sexuée des politiques de conciliation.

Pour les hommes, dont l'attachement au travail reste le facteur le plus important de leur identité, les perceptions liées aux trajectoires professionnelles influencent fortement leur attitude à l'égard des congés, renforçant les facteurs financiers inhibiteurs déjà notés (Hatten, Vinter et Williams, 2002). Les pères au travail tendent ainsi à minimiser leurs responsabilités familiales, voire à les cacher. Ils préfèrent se servir d'une flexibilité informelle, « à la marge », que de faire usage de droits invoqués au nom de la parenté (DTI, 2000). Toutefois, les politiques de conciliation peuvent aider à surmonter ces problèmes à condition d'être négociées au niveau de l'organisation et de l'équipe et être mises en œuvre de telle façon que les managers soient impliqués à tous les niveaux. Le suivi des heures de travail semble également être d'une importance capitale. Enfin, si la participation masculine nécessite parfois des programmes spécifiques focalisés sur les besoins particuliers des pères (Brannen et Moss, 1998 ; Deven *et al.*, 1998 ; Levine, Murphy, Wilson, 1993 ; Levine et Pettinsky, 1997), pour assurer leur succès, les politiques devraient scrupuleusement éviter de présenter la conciliation comme appartenant aux seuls parents ou d'établir une hiérarchie des motifs justifiant la demande d'horaires réduits ou flexibles. Ces résultats suggèrent qu'une division du travail plus équitable – en somme, le « parentalisme » – dépendrait de facteurs favorables à plusieurs niveaux (tableau 1) : celui des politiques publiques nationales (niveau *macro*), celui des politiques organisationnelles (niveau *meso*) et, enfin, celui des facteurs relationnels au sein du couple (au niveau *micro*, eux aussi susceptibles d'être influencés par des politiques publiques ou des facteurs structurels du marché du travail).

La législation : principal motif d'adoption des politiques de conciliation

Dans ce contexte, il semble nécessaire de s'interroger sur le lien entre politiques publiques de la conciliation et pratiques des entreprises en France et en Grande-Bretagne dont les régimes de genre

Tableau 1

Conditions d'une distribution plus équilibrée de l'emploi rémunéré et domestique.

Niveau macro	
•	Limitation réglementaire du temps de travail.
•	Horaires flexibles (flexibilité choisie).
•	Congé parental.
•	Congé de paternité relativement long et rémunéré à un niveau incitateur.
•	Congé maladie-enfant.
•	Régime fiscal à la modulation des heures de travail sur la vie professionnelle.
•	Régime fiscal favorable aux couples bi-actifs.
•	Modes de garde d'enfant accessibles à tous les revenus.
•	Meilleure concordance entre temps scolaire et temps professionnel.
Niveau meso	
•	Culture organisationnelle ouverte à la flexibilité.
•	Horaires flexibles.
•	Formation des managers à tous les niveaux, sur les questions relatives à la conciliation.
•	Suivi des heures de travail.
•	Politiques formelles de la conciliation à vocation universelle.
Niveau micro	
•	Égalité des ressources relationnelles.
•	Désir du père de s'impliquer.
•	Compétences du père.
•	Attitude encourageante de la part de la mère

Sources : Duyvendak J. W. et Stevener M., 2004, « Working fathers, carin men », Dutch Ministry for Social Affairs and Employment, Le Havre ; Hatten W., Vinter L. et Williams R., 2002, Dads on dads: needs and expectations at home and at work, Londres, Equal Opportunities Commission ; Lamb M.-E., 2004, The role of the father in child development, 4th Edition, New York, John Wiley and Sons.

et de temps de travail sont très différents. Dès lors, plusieurs questions se posent : quel est l'impact des nouveaux droits en matière de temps de travail sur la pratique des entreprises ? Sur le terrain, quels sont les obstacles à l'application des mesures de conciliation ? Dans quelle mesure la conciliation est-elle sexuée et s'applique-t-elle aux pères ? Cet article présente ainsi les résultats de l'étude comparative réalisée sur les pratiques en matière de conciliation (horaires, flexibilité temporelle, congés parentaux, télétravail) dans deux branches du secteur privé et public : les assurances et le travail social. Les résultats sont principalement issus d'une enquête comparative par questionnaire mais ils sont étayés par les résultats des études de cas qui ont été réalisées dans les branches concernées.

Dans les deux secteurs et les deux pays, la législation figure comme le principal motif d'adoption des politiques de conciliation. Les congés parentaux prévus par la loi sont disponibles dans presque toutes les organisations. En revanche, les

organisations montrent une plus grande variabilité dans l'offre d'autres mesures (tableaux 2 et 3). Par exemple, on constate des différences très intéressantes concernant les modalités de flexibilité disponibles dans les deux pays étudiés. Le travail pendant le trimestre scolaire ou aux horaires scolaires semble être un phénomène essentiellement anglais alors que l'annualisation ou le compte épargne temps (CET) semblent plus étendus en France. Ce dernier est peut-être dû, d'une part, à l'application de la législation en matière de CET en France, sans équivalent en Angleterre et, d'autre part, à l'impact de la réduction du temps de travail (RTT) en France sur l'organisation du temps de travail. Il importe de mentionner également l'importance relative du télétravail en Angleterre alors qu'il est quasi inexistant en France, interdit par la réglementation de la Fonction publique territoriale dans l'action sociale et ignoré tant par les employeurs que par les syndicats dans les assurances.

En France, le cadre législatif est davantage favorable aux horaires flexibles qu'en Grande-Bretagne où les organisations disposent de plus de latitude dans les droits offerts aux salariés. En fait, les organisations britanniques pratiquent des politiques de ressources humaines plus discrétionnaires. Ainsi, dans le travail social, il est prévu que des horaires flexibles ou réduits peuvent être proposés « au cas par cas » afin de recruter ou de garder des salariés particulièrement valorisés ou spécialisés. Ceci contraste avec la situation de la France où le statut de la Fonction publique territorialisée dicte les conditions offertes aux salariés et où il est exclu de différencier les salariés en fonction des besoins de recrutement. Cependant, dans les deux pays, les organisations les plus grandes sont plus nombreuses à offrir des conditions supérieures à celles prévues par la réglementation nationale même si le marché du travail local exerce également une influence importante.

Rôle moteur des 35 heures en France, obligations légales, besoins de recrutement et de maintien du personnel en Grande-Bretagne

En France, un des facteurs principaux motivant l'adoption d'horaires réduits ou flexibles a été l'introduction de la semaine de 35 heures (tableau 4). La loi sur les 35 heures a provoqué une grande variation des horaires dans les organisations. Plus d'un quart des entreprises d'assurance enquêtées (soit 28 %) ont mentionné la RTT comme motif d'adoption des mesures de flexibilité du temps de travail. Les horaires flexibles ou variables étaient effectifs, lors de l'enquête, dans plus de 85 % des compagnies d'assurances et 100 % des services sociaux. L'annualisation du temps de travail et la

Une enquête sur les pères par questionnaire

Les résultats présentés sont issus d'une enquête sur les pères et l'articulation des temps financée par la Caisse nationale des allocations familiales en France et le British Academy au Royaume-Uni. La recherche a porté sur plusieurs niveaux d'analyse : un niveau *meta* (collecte de données nationales et sectorielles), *meso* (études empiriques au niveau organisationnel) et *micro* (étude pilote avec des pères) afin de permettre « la triangularisation » des données et ainsi assurer une bonne validité des résultats. Dans le cadre des études meso, une enquête par questionnaire sur la conciliation vie professionnelle-vie familiale a été envoyée dans le secteur des assurances et du travail social en France et en Grande-Bretagne.

Les questionnaires ont été adressés au directeur ou à la direction des ressources humaines ; ils ont été remplis par des responsables à des fonctions diverses : rédacteur, chargé d'études, chefs de service des relations sociales ...

Des études de cas ont également été réalisées dans ces branches comprenant, au niveau *micro*, des entretiens semi-directifs avec des pères. Elles ont cherché à explorer, d'une part, l'application des mesures de flexibilité et de conciliation dans l'entreprise sur les pères et, d'autre part, l'expérience qu'ils ont faite de la paternité et de ses effets sur leur vie de famille et professionnelle.

Dans cet article, la plupart des résultats sont tirés de l'enquête par questionnaire, mais on utilise également des extraits d'entretiens avec les pères pour étayer les résultats du questionnaire.

Le questionnaire

Le questionnaire adressé aux responsables des ressources humaines comportait une douzaine de questions sur l'offre de mesures de conciliation ainsi que sur l'accès à ces mesures (mesures de conciliation et horaires flexibles ; champ d'application légale ; motifs et modes d'adoption de politiques de conciliation ; existence de politiques formelles ; modes d'information des salariés ; modes de suivi) et sept questions d'information générale sur la composition des effectifs, les procédures de ressources humaines et les pratiques en matière de temps de travail et de recours aux heures supplémentaires. Les questionnaires ont été traduits en français et vérifiés par une sociologue française.

Le secteur des assurances

Les recherches britanniques par questionnaire se sont déroulées entre juin et septembre 2004. Le questionnaire a été envoyé à tous les assureurs membres de l'Association of British Insurers [l'organisation équivalente de la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) en France] – soit cent cinquante six entreprises. Cet envoi a donné lieu à un taux de

réponse de 20 % (trente entreprises). Les entreprises qui ont répondu sont de tailles différentes et incluent des sociétés avec une représentation syndicale, la représentation d'une association du personnel et sans représentation syndicale ou autre.

Les questionnaires français ont été envoyés en deux temps. Une première partie a été envoyée par courrier électronique aux vingt-cinq entreprises les plus grandes adhérant à la FFSA (80 % des salariés travaillant dans les assurances y sont syndiqués) et aux trente-deux membres de l'association mutuelle, le GEMA. Les questionnaires ont été transmis par le biais de leur siège social. Le taux de réponse a été de 21,4 %. Les compagnies de taille moyenne ou des grandes entreprises ont été les plus représentées. Dans un deuxième temps, les questionnaires ont été adressés par La Poste (à la suite d'appel téléphonique pour identifier le nom du destinataire), ce qui a généré neuf réponses supplémentaires, cette fois parmi des petites et moyennes entreprises. Le taux de réponse est ainsi passé à 36,5 % (vingt et une entreprises). L'échantillon français est représentatif du secteur des assurances pour la taille des entreprises.

Dans les deux pays, les questionnaires ont été adressés au directeur ou à la direction des ressources humaines : ils ont été remplis par des responsables des ressources humaines ou par le directeur des ressources humaines dans les entreprises les plus grandes ; en revanche, dans les petites entreprises, en absence de service de ressources humaines, le répondant a été souvent le comptable voire le directeur général.

Le travail social

Sur une soixantaine d'autorités locales contactées en Grande-Bretagne, dix-sept ont répondu au premier appel. Une quarantaine d'autorités locales ont reçu un deuxième appel, qui a permis d'obtenir cinq réponses supplémentaires (vingt-deux sur soixante, soit un taux de réponse de 38 %). Les questionnaires ont été envoyés aux autorités anglaises et galloises (les structures de l'administration locale étant complètement différentes en Irlande du Nord, et les services sociaux organisés de façon différente en Écosse). Les autorités participant au questionnaire sont assez représentatives du territoire anglais/gallois (nord/sud, est-ouest) avec toutefois une prépondérance relative de municipalités de la région londonienne.

En France, le questionnaire a été adressé à une soixantaine de services de travail social (situés au sein des conseils généraux ou dans des municipalités) en trois vagues. Le taux de réponse a été de 20 % environ.

Dans les deux pays, les questionnaires ont été adressés au directeur ou à la direction des ressources humaines ; ils ont été remplis par des responsables de fonctions diverses : rédacteur, chargé d'études, chefs de service des relations sociales, etc.

Tableau 2

Taux de couverture des mesures de conciliation
(% d'organisations faisant état de la disponibilité de ces mesures)

Mesure de conciliation	Assurances Grande-Bretagne N = 30	Assurances France N = 21	Travail social Grande-Bretagne N = 22	Travail social France N = 16
Congé de maternité	100	100	100	100
Congé de paternité	90	95	100	100
Congé parental	90	95	100	100
Congé enfant malade, etc.	97	71	95	100
Travail pendant le trimestre scolaire	30	5	83	0
Travail pendant les horaires scolaires	23	14	50	0
Assistance à la garde d'enfants :				
• crèche	0	0	14	20
• subvention, assistance financière	-	-	6	10
• information	3	3	40	0
Congé pour soin de personnes âgées	13	0	50	0

Source : exploitation des auteures.

Tableau 3

Taux de couverture des mesures de flexibilité temporelle
(% d'organisations faisant état de la disponibilité de ces mesures)

Mesure de flexibilité	Assurances Grande-Bretagne N = 30	Assurances France N = 21	Travail social Grande-Bretagne N = 22	Travail social France N = 16
Temps partiel	97	95	100	100
Possibilité de changer du plein temps au temps partiel	87	81	72	100
Horaires flexibles :				
• semaine-quinzaine comprimée	50	10	68	0
• annualisation compte épargne temps	3	86	41	78
Horaires variables/mobiles	60	86	91	100
Partage des emplois	53	5	91	0
Télétravail (au moins de temps en temps)	87	5	83	0
Congé sabbatique	30	48	66	10

Source : exploitation des auteures.

Tableau 4

Motifs d'adoption des mesures de conciliation/flexibilité
(% des entreprises faisant état de leur motif)

Motif	Mesures de conciliation				Horaires flexibles			
	Assurances		Travail social		Assurances		Travail social	
	F N = 10	GB N = 30	F(1) N = 6	GB N = 22	F N = 17	GB N = 30	F (1) N = 30	GB N = 30
Demande des salariés	8,6	40	0	59	17,6	47	-	54,5
Initiative syndicale	8,6	7	0	40	5,8	10	-	36,4
Changement législatif (France : RTT)	0	87		81	29,4	67	-	60,6
Décision du président de la direction ou du conseil général	41,7	30	33	36,4	29,4	23	-	18,1
Initiative du directeur des ressources humaines	25	50	-	36,4	11,7	40	-	36,4
Initiative du service des ressources humaines	0	17	-	45,4	0	33	-	45,4
Autres :								
• besoins commerciaux	0	3	-	13,6	0	6	-	13,6
• désir d'accroître la motivation et le choix des salariés	0	7	100	0	0	3	-	0
• obligations légales								
Devenir un employeur de choix	0	0	-	9	0	0	0	9

Source : exploitation des auteures.

F : France ; RU : Royaume-Uni.

(1) Le nombre de réponses à cette question était faible, et les réponses ne distinguaient pas entre mesures de conciliation et de flexibilité.
Lecture du tableau : plusieurs réponses sont possibles : par exemple, dans les assurances britanniques, 87 % des trente entreprises répondant à la question ont cité l'impact des changements législatifs comme motif d'adoption des mesures de conciliation. Ceci se compare à 50 % qui ont mentionné l'initiative du directeur des ressources humaines et 40 % qui ont signalé la demande des salariés.

possibilité de passer du plein temps au temps partiel semblent avoir été fortement encouragées par la réduction et l'aménagement du temps de travail (RTT et ATT).

En dehors des obligations légales, déterminantes pour le développement des politiques de conciliation en Grande-Bretagne (tableau 4), deux motifs principaux ont provoqué leur introduction : les besoins de recrutement ou de maintien du personnel et les impératifs de service aux clients qui ont, dans certains cas, motivé la réorganisation du temps de travail (pour étendre les heures d'ouverture aux guichets, par exemple). Ces deux facteurs ont incité plusieurs services sociaux en Grande-Bretagne à réaliser des études pilotes ou à permettre à certaines équipes de réorganiser leurs horaires de travail. La multiplicité des expériences en cours explique, en partie, la plus grande variabilité trouvée dans le secteur public en Grande-Bretagne et suggère un secteur en transition, due sans doute aux mutations du travail social et à l'administration publique locale dans ce pays. Pour le secteur des assurances, les exigences commerciales ont prédominé sur les obligations légales.

Dans une majorité de cas, les organisations britanniques ont établi des mécanismes plus ou moins sophistiqués de suivi du temps de travail, en partie sans doute à cause de la réglementation du temps de travail qui requiert désormais une documentation complète sur les heures de travail des salariés. L'attention accordée au suivi reflète également un système de réglementation par l'auto-évaluation (*self-reporting ou self-assessment*) qui a encouragé le développement systématique de sondages sur la satisfaction des salariés (réalisés dans 60 % des compagnies d'assurances participant à l'étude, et 45 % des autorités locales), d'abord dans les grandes organisations du secteur privé puis dans le secteur public. En France, par contraste, le bilan social annuel encadre le suivi des pratiques temporelles. Il y a peu de place pour l'évaluation de la satisfaction des salariés. En effet, on ne trouve qu'un seul exemple dans l'enquête pour le travail social : dans un conseil général, un sondage a révélé une minorité de salariés en faveur de la RTT.

Des obstacles au développement des politiques de conciliation

Plusieurs obstacles au développement des politiques de conciliation ont été identifiés dans l'étude comparative. On distingue trois thèmes principaux dans les deux secteurs et dans les deux pays : les coûts, les nécessités de service aux clients et la réticence des managers. Dans le travail social, deux thèmes supplémentaires ont émergé, tous les deux liés à la nature segmentée (et sexuée) de la

façon dont la conciliation est pratiquée par les entreprises : les coûts liés spécifiquement au temps partiel et flexible des femmes (pénalisant ainsi certains services ou certaines équipes plus féminisées que d'autres), les risques d'opposition et de démotivation des salariés qui ne bénéficient pas de la flexibilité ou ayant moins de choix que d'autres.

La culture de l'entreprise est citée, dans une moindre mesure, comme un obstacle dans les assurances (deux cas) et le travail social en Grande-Bretagne (un cas). Pour les petites sociétés d'assurances, la taille de l'entreprise constitue également un problème pour la mise en œuvre des politiques de conciliation (six cas en Grande-Bretagne). Enfin, les contraintes législatives sont citées comme un obstacle par plusieurs organisations françaises des deux secteurs. Conformément aux résultats d'études existantes (voir notamment McDonald, Brown et Bradley, 2005), on constate que le supérieur hiérarchique immédiat dans les organisations britanniques (*line manager* : chef d'équipe ou de service) détermine, en réalité, l'accès aux mesures de conciliation mais aussi les normes concernant le temps de travail (même si ces dernières relèvent de l'organisation et des pressions temporelles qu'elles créent). En France, les managers jouent également un rôle important dans la mise en œuvre des politiques de conciliation, mais les services des ressources humaines restent la référence centrale pour l'accès aux mesures, garanties par les obligations légales et les accords d'entreprise (tableau 5).

Tableau 5

Rôle des managers dans l'application des mesures de conciliation et de flexibilité (part des organisations répondant à la question)

	Assurances		Travail social	
	Grande-Bretagne N = 30	France N = 21	Grande-Bretagne N = 22	France N = 16
Demande auprès du supérieur immédiat	93	52	100	86
Demande auprès du service des ressources humaines	47	63	32	80
Demande auprès du syndicat	-	10	9	6,6
Demande auprès du comité d'entreprise	-	10	-	-
Demande lors de l'évaluation individuelle	13	-	13,6	-

Source : exploitation des auteurs.

Lecture du tableau : plusieurs réponses sont possibles : dans le travail social en Grande-Bretagne, 100 % des départements répondant à cette question (N = 22) ont dit qu'il fallait faire une demande auprès du supérieur immédiat pour accéder aux mesures de conciliation et de flexibilité. Ceci se compare à seulement 86 % en France (N = 16) où la proportion des départements qui ont signalé qu'il fallait faire une demande auprès du service des ressources humaines est plus élevée qu'en Grande-Bretagne (respectivement 80 % et 32 %).

En Grande-Bretagne, surtout, des différences importantes existent entre les secteurs et, en leur sein, dans le degré de flexibilité informelle dont disposent les managers pour l'organisation et la répartition des horaires des salariés à leur charge. Dans les assurances, les managers peuvent accorder un certain degré de flexibilité informelle pour les changements d'horaires à court terme. Dans le travail social, les chefs d'équipe ont une autonomie plus importante pour permettre aux salariés de fixer leurs horaires de façon flexible. Cela a des aspects positifs et négatifs : positifs car les contraintes individuelles peuvent être prises en compte, négatifs car les inégalités de traitement entre salariés risquent d'être perçues comme injustes.

L'attitude du manager détermine chez les salariés le sens d'« avoir le droit » de demander des mesures de conciliation ou de disposer de la flexibilité choisie, créant une « culture du temps » au niveau de l'équipe. Les entretiens avec des pères travailleurs sociaux en Grande-Bretagne confirment que, si les managers eux-mêmes parlent volontiers de leurs enfants et s'ils quittent le travail à l'heure contractuelle, cela donne le droit aux autres d'en faire autant ; au contraire, si le manager travaille « vingt-quatre heures sur vingt-quatre », les salariés se sentent obligés de faire des heures supplémentaires non rémunérées, et personne n'ose demander des horaires réduits ou flexibles. Il est d'ailleurs courant de classer les managers comme « bons » ou « mauvais » selon leur attitude à l'égard des besoins individuels de flexibilité : « *j'ai un bon manager, je pense que si j'avais besoin de m'absenter un temps [pour des raisons familiales] je pourrais le faire* » (assistant social 39 ans, père de trois enfants).

L'accès aux mesures de conciliation dépend du hasard et est source d'inégalités

En revanche, les travailleurs sociaux citent volontiers des exemples de managers peu compatissants et obstructionnistes qu'ils ont rencontrés dans d'autres équipes ou par le passé ; l'accès aux mesures de conciliation dépend donc du hasard et est source d'inégalités (Hyman et Summers, 2004). Ainsi, ces managers peuvent faire figure d'obstacle à la mise en application des mesures de conciliation en entreprise. À titre d'exemple, on peut citer un responsable de ressources humaines britannique qui a rajouté à son questionnaire le commentaire suivant : « *... les managers ne comprennent pas – ou ne peuvent se faire à l'idée – qu'un horaire de travail en dehors du modèle de neuf à cinq heures par jour puisse bien fonctionner* ». Il faut noter également que les chefs d'équipe interviewés dans le secteur de l'action sociale en

Grande-Bretagne n'ont pas reçu de formation en matière de gestion du temps de travail de l'équipe. Toutefois, dans les assurances britanniques, l'impact de la législation récente sur la conciliation vie professionnelle-vie familiale a conduit à un changement d'état d'esprit plus positif des chefs d'équipe en matière du traitement des demandes de flexibilité du temps de travail, même si ce changement d'attitude ne s'est pas étendu à leur propre temps de travail.

Si le manager crée une « culture du temps » dans son équipe, les relations au sein de son groupe n'en sont pas moins importantes pour ce qui est de la flexibilité « aux marges », au jour le jour. Le choix du travail social pour l'étude s'explique, en partie, par la pratique du travail en équipe. Les recherches existantes suggèrent que le travail en équipe a des effets variables sur l'accès réel aux mesures de conciliation (Hall et Liddicoat, 2005 ; Højgaard, 1998). D'une part, le travail en équipe risque d'entraver la flexibilité individuelle en subordonnant les besoins temporels individuels à ceux du groupe, dans un contexte où il est nécessaire d'assurer un service minimum aux clients ; d'autre part, il peut encourager la flexibilité choisie dans la mesure où les membres de l'équipe s'organisent eux-mêmes pour accomplir les tâches nécessaires. En réalité, en Grande Bretagne, les conditions d'accès à la flexibilité personnelle ne sont pas déterminées par le travail en équipe en tant que tel mais par les relations personnelles au sein de l'équipe. L'autonomie de l'équipe varie beaucoup entre les départements et la nature du service.

En général, le travail en équipe crée une contrainte de solidarité qui est, en effet, une perte de contrôle de son propre temps : les salariés risquent de voir leur propre emploi du temps perturbé par des problèmes qui surgissent ailleurs dans l'équipe. Cependant, pour certains travailleurs sociaux britanniques qui disposent d'une autonomie plus importante et d'une relation plus distante avec le lieu physique du travail, cette contrainte est minime : « *c'est à nous, en effet, de rester en contact entre nous. Il faut nous assurer qu'il y ait quelqu'un dans le local, il faut organiser les vacances pour que nous ne soyons pas tous en vacances en même temps, mais en fait, c'est tout* » (responsable d'internats pour jeunes, 53 ans, père de trois enfants dont un en bas âge). En même temps, pour d'autres, l'équipe constitue surtout un soutien important car elle permet de partager le travail quand le nombre de dossiers à traiter devient impossible à gérer.

Il convient également de noter les différences entre la France et la Grande-Bretagne concernant l'usage du temps ; elles sont fortement influencées

par des cadres légaux distincts. La semaine de travail « normale » (à plein temps) varie entre les deux pays. En France, la limite légale de 35 heures par semaine est appliquée dans les collectivités territoriales (sauf dans un conseil général participant à l'enquête où le temps de travail hebdomadaire est resté aux 39 heures en 2004, et un autre où la semaine du travail « typique » est de 40 heures par semaine). Dans les assurances, la semaine de 35 heures s'applique dans les petites et moyennes entreprises. Dans les sociétés plus importantes, tant privées que mutualistes, l'horaire hebdomadaire de travail se trouve souvent en dessous de 35 heures, conséquence de l'application précoce des 35 heures dans les années quatre-vingt, période d'avancées sociales dans ces entreprises. En Grande-Bretagne, la semaine « normale » est de 37,5 heures dans le travail social et autour de 35 heures dans les assurances, bien que ces horaires ne s'appliquent, en pratique, qu'aux salariés non cadres.

L'usage des heures supplémentaires constitue une différence considérable entre les deux pays. Une seule société française d'assurances de l'échantillon fait état de l'usage d'heures supplémentaires alors que, en Grande-Bretagne, la plupart des organisations déclarent les utiliser (vingt-deux entreprises dans l'échantillon), sans pouvoir fournir des données exactes sur l'ampleur du phénomène. De même, dans une majorité de services sociaux britanniques (59 %) de l'échantillon, les salariés font régulièrement plus de dix heures supplémentaires par semaine ; en France, on n'a observé qu'une seule organisation affirmant utiliser régulièrement les heures supplémentaires. Le degré de flexibilité relativement élevé en France semble donc lié à l'introduction de limites au temps de travail et aux contraintes législatives réglementant l'usage des heures supplémentaires. En Grande-Bretagne, la flexibilité accompagne des horaires plus longs, au moins dans certains cas et, dans le travail social, elle fait paire avec le travail basé sur dossiers, qui réduit l'autonomie temporelle du salarié.

Les effets de la RTT sont mitigés en France

L'enquête a mis en valeur les effets de la réduction du temps de travail (RTT) en France, qui semblent mitigés, surtout dans le secteur privé. Dans les assurances, la RTT a conduit à une réduction effective du temps de travail pour presque la moitié des salariés couverts, notamment ceux qui n'ont pas de responsabilités managériales. Dans un tiers des entreprises répondant à cette question, la RTT est explicitement liée à une plus grande flexibilité du temps de travail, avec notamment l'extension des heures

annualisées et mensualisées et des comptes épargne temps (ce dernier étant réservé aux cadres). Pour beaucoup de pères travaillant dans les assurances, le temps ainsi libéré leur a donné la possibilité de s'engager davantage dans le soin de leurs enfants, au moins dans un rôle secondaire d'aide aux mamans (aller chercher les enfants à l'école, quitter plus tôt son travail pour passer du temps avec les enfants).

Cependant, l'usage de la RTT varie entre les hommes et les femmes ; elle n'a pas forcément provoqué une convergence des temps maternel et paternel. En effet, dans beaucoup d'organisations, le temps partiel féminin se développe indépendamment de la réduction du temps de travail, que ce soit le temps partiel « choisi » pour raisons familiales ou, plus couramment, le temps partiel plus ou moins « imposé » par les politiques des entreprises (comme dans les plate-formes téléphoniques dans les assurances) ou par les exigences du poste (comme pour certains services de soins dans le travail social). Ce résultat peut surprendre car il était prévu que la RTT rendrait moins attractif le travail à temps partiel (Oliveira et Ulrich, 2002). L'enquête confirme l'idée d'un encouragement de la RTT à l'extension de la flexibilité temporelle dans les entreprises françaises. L'usage du temps partiel semble assez similaire dans le travail social des deux pays. Au sein de la population interviewée, environ 44 % de l'effectif travaillent à temps partiel. La croissance du temps partiel féminin en France semble donc converger avec le modèle britannique du « gagne-pain modifié » (père salarié au plein temps et mère salariée à temps partiel). En revanche, la part de travail à temps partiel dans l'effectif des assurances est plus élevée en Grande-Bretagne (en moyenne 15,5 %) qu'en France (en moyenne 9 %). De même, ce temps partiel est très fortement féminisé dans les deux pays, renforçant ainsi la conception sexuée de la conciliation dans les cultures organisationnelles.

Les cadres britanniques victimes du « présentéisme »

Les attentes concernant le « présentéisme » (obligation de faire de très longues heures de travail) affectent principalement les salariés ayant des responsabilités managériales. Dans les assurances, en Grande-Bretagne, presque sans exception, les horaires variables/mobiles (plage horaire fixe avec plage horaire modulable), le partage des emplois et le temps partiel sont exclus pour les managers. Dans seulement 21 % des organisations étudiées, les responsables ont accès au temps partiel. Dans le travail social, certains ont la possibilité de prendre des congés compensatoires

(*time off in lieu* ou TOIL) (*). Mais si les pressions temporelles sont trop fortes, il devient impossible de prendre les congés compensatoires auxquels les salariés ont droit. En effet, on observe une grande réticence des organisations britanniques face aux demandes d'horaires réduits ou flexibles de la part de cadres.

Le « mythe » selon lequel les horaires réduits ou flexibles ne seraient pas appropriés pour les postes managériaux ou ayant un contact direct avec des clients (Mattis, 1990) est bien ancré dans les pratiques organisationnelles, malgré une demande croissante de flexibilité de la part des cadres. Au regard de l'importance du responsable dans la mise en œuvre des politiques de conciliation, les normes organisationnelles concernant les managers et les carrières professionnelles constituent un obstacle important au développement des politiques de conciliation, surtout dans un pays où il existe un régime de temps de travail assez libéral comme la Grande-Bretagne.

Une nature sexuée des politiques de la conciliation

L'accès aux mesures de conciliation comporte une dimension sexuée. Sans distinction de secteur ou de pays, l'enquête souligne que, plus les mesures de conciliation sont liées aux soins aux enfants, plus elles sont destinées explicitement aux femmes. Les congés parentaux ou d'accompagnement d'enfant malade, ainsi que le travail limité aux horaires scolaires, sont perçus comme des mesures pour femmes ; le travail à temps partiel l'est également mais dans une moindre mesure. Cette dimension sexuée peut poser des problèmes dont s'inquiètent les responsables des ressources humaines rencontrés. En effet, certaines structures employant de nombreuses femmes seraient pénalisées par rapport à d'autres en termes de coûts et d'efforts pour trouver des remplaçants.

Par ailleurs, les pères ont pu bénéficier, en grande majorité, du congé de paternité (tableau 2, p. 9). Les entretiens confirment que cette pratique est relativement bien ancrée dans la vie professionnelle, voire banalisée dans le secteur public et les grandes organisations du privé. Dans le travail social en Grande-Bretagne, pour les travailleurs sociaux il est même facile d'obtenir des congés (non rémunérés pour la plupart) plus longs, par exemple pour des raisons liées à la santé de la conjointe ou pour des raisons de choix individuel. Dans ce dernier cas, il semble que la flexibilité

Mesures de conciliation, taux de féminisation et de syndicalisation

Les recherches britanniques établissent une corrélation positive entre l'offre de politiques de conciliation, la féminisation de la main-d'œuvre et la présence syndicale (1). Le personnel du secteur des assurances est réparti de façon plus ou moins égale entre hommes et femmes, mais les tendances varient entre les deux pays. En France, les femmes représentent plus de la moitié de la main-d'œuvre (56,4 % en 1999) et la proportion de femmes employées dans le secteur augmente de plus en plus rapidement. En Grande-Bretagne, la part féminine de la main-d'œuvre décroît depuis 1990 pour descendre à moins de la moitié (48,4 % en 1998). Le travail social, en revanche, emploie traditionnellement une très forte majorité de femmes (plus de 90 % dans les deux pays). On s'attendrait donc à trouver un taux de couverture plus important du travail social que des assurances, d'autant plus que les salariés du secteur public sont plus susceptibles d'avoir accès aux mesures de conciliation que ceux du privé. En fait, on constate une plus grande reconnaissance des mesures de droit commun dans le travail social que dans les assurances (congé de maternité, de paternité, etc.). Les autres mesures de conciliation et de flexibilité varient selon le secteur sans rapport clair avec la féminisation du secteur. Concernant la présence syndicale, la plupart des travailleurs sociaux en Grande-Bretagne sont syndiqués (plus de 90 %, selon les représentants syndicaux interviewés). Unison, le syndicat le plus représentatif, fait campagne active pour la conciliation. Il est représenté dans les structures consultatives des autorités locales. Dans les assurances, le syndicat principal, Amicus (devenu Unifi), revendique un taux d'adhésion de plus de 20 % ; il est reconnu par la plupart des grandes sociétés d'assurances mais pas forcément pour la négociation collective.

En France, les taux de syndicalisation ne sont pas disponibles mais dans les deux secteurs, le syndicat obtenant le nombre de voix le plus élevé aux élections professionnelles est la CFDT. Les syndicats sont présents pour la consultation et la négociation dans les conseils généraux (travail social) et dans les grandes sociétés d'assurances.

On constate une différence intéressante entre les deux pays dans le rôle des comités d'entreprise. En France, ils fournissent des services aux salariés (colonies de vacances et soutien aux crèches dans certains cas). Pour cinq des dix-sept entreprises qui ont répondu à cette question dans les assurances française, leur comité d'entreprise était intéressé à développer des mesures de conciliation. Les syndicats sont cependant peu impliqués dans l'élaboration des politiques de conciliation, sauf au stade de la consultation (en Grande-Bretagne, dans seulement 7 % des cas, la conciliation a été négociée par les syndicats ; en France, le pourcentage était de 10 %).

(1) Bond S., Hyman J., Summers J. et Wise S., 2002, *Family-friendly working? Putting policy into practice*, York, Joseph Rowntree Foundation ; Budd J. W. et Mumford K., 2004, *Trade unions and family-friendly policies in Britain*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n° 2 ; Kersley B., Alpin C., Forth J., Bryson A., Bewley H., Dix G. et Oxenbridge S., 2006, *Inside the workplace. First findings from the 2004 workplace employment relations survey*, London, Routledge.

(*) Il s'agit d'une pratique répandue dans le travail social britannique où les heures supplémentaires nécessitées par des dossiers particulièrement complexes ou exigeants sont compensées par des journées de repos prises individuellement ou en bloc.

liée aux absences plus longues s'explique par les discontinuités de carrière qui caractérisent le travail dans ce secteur. La popularité du congé de paternité confirme la thèse de Berit Brandth et d'Elin Kvande (2002), selon laquelle les pères seraient prêts à profiter de mesures offertes par les entreprises leur permettant d'obtenir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, de devenir, en fait, des « pères au travail ». Néanmoins, dans les assurances françaises, quelques-uns des pères interviewés ont signalé les difficultés de prise du congé de paternité pour les cadres : « ... ça devient plus difficile de prendre le congé de paternité à mesure qu'on a des responsabilités d'encadrement ».

Congé parental pour les femmes, congé de paternité pour les hommes

En revanche, dans la pratique, le congé parental est presque exclusivement réservé aux femmes. Dans 67 % des sociétés d'assurances françaises, les hommes ne prennent pas de congé de ce type ; dans les entretiens, les pères ont confirmé leur réticence à l'égard du congé. Aux questions posées sur l'évolution du congé parental, pour un responsable des ressources humaines dans les assurances, « ... le congé parental est sous-développé par les pères parce qu'il est mal vu par la société française ». Néanmoins, dans une des sociétés d'assurances françaises étudiées, un père a pris le congé parental (80 % du temps plein) lorsque son deuxième enfant a eu un an. Il a attesté de la surprise de ses collègues masculins à l'époque : « ... il y a cinq ou six ans, les hommes ne pensaient pas à prendre le temps partiel, mais les gens avec des enfants ont compris ». L'importance du soutien du responsable s'est révélé : lui-même père, il a compris le choix de son collaborateur et facilité la prise du congé parental.

Excepté le congé de paternité, aucune organisation n'a cherché à mettre en place des politiques visant spécifiquement des hommes. En effet, la plupart des mesures de conciliation dans les deux pays sont en principe « neutres » du point de vue du genre. L'enquête montre également, comme d'autres recherches (Hatten, Vinter et Williams, 2002), que les hommes ont tendance à adapter leurs horaires aux exigences familiales de façon « minimaliste », c'est-à-dire à utiliser les horaires variables/mobiles ou la flexibilité informelle (arriver tard ou partir tôt sans avoir recours aux politiques formelles).

La recherche confirme la thèse de Paula McDonald, Kerry Brown et Lisa Bradley (2005), citée en début d'article, selon laquelle l'offre de mesures de conciliation et leur accès sont fortement influencés par la culture sexuée des entre-

prises. Leur mise en œuvre passe par les supérieurs hiérarchiques immédiats (*line managers*) ainsi que par les normes et les attentes sociales qui influencent le comportement individuel. L'application de normes sexuées en entreprise est susceptible de décourager une plus grande participation des pères dans la vie de famille. Ce constat confirme des recherches antérieures (Dex et Smith, 2002 ; Lewis et Smithson, 2001) qui ont montré que, lorsque les mesures de conciliation en entreprise sont explicitement dirigées vers les femmes et reliées à la garde des enfants, il y a une plus forte possibilité d'effets discriminatoires au sein des services et de la direction des ressources humaines.

La comparaison entre la France et la Grande-Bretagne met également en évidence l'influence importante du contexte national dans lequel les mesures de conciliation sont développées sur leur application en entreprise. La législation détermine les mesures de conciliation existant dans les entreprises, notamment l'emploi du compte épargne temps, du télétravail (principalement dans le secteur de l'action sociale française) et les heures supplémentaires, sans parler de la gamme de mesures assez récentes tel le congé de paternité. La législation traduit également les normes culturelles du pays telles que « la mère travailleuse » en France ou le modèle de « l'homme gagne-pain et de la mère travailleuse à temps partiel » en Grande-Bretagne. Ces normes s'articulent alors avec les pratiques du marché du travail.

Faire avancer le modèle du « père au travail »

Cependant, il existe des différences importantes dans l'organisation du temps de travail et sa flexibilité. Si la France a un système très codifié de régulation, la RTT a donné aux salariés la possibilité d'exercer un plus grand choix en matière de flexibilité, leur permettant ainsi de s'adapter aux contraintes familiales. En Grande-Bretagne, paradoxalement, la rhétorique libérale de la flexibilité cache des obstacles significatifs à la flexibilité temporelle réelle, notamment des craintes de perte de qualité du service offert et de perte de pouvoir de gestion temporelle. Par ailleurs, la flexibilité du temps de travail associée à de longs horaires (augmentés par la forte utilisation des heures supplémentaires) a tendance à réduire les possibilités de concilier effectivement les temps professionnels et familiaux.

Pour les pères, dans les deux pays, cette politique de conciliation passe principalement par la prise du congé de paternité, qui se banalise. En effet, lorsque les mesures de conciliation ciblent spécifiquement les pères de cette façon ou sont

disponibles universellement sous forme d'horaires variables plutôt que sous une forme associée uniquement aux responsabilités parentales, les pères se sentent davantage prêts à s'en servir pour passer plus de temps avec leur famille. Le congé parental, en revanche, reste une mesure féminisée à laquelle les pères ont rarement recours. D'ailleurs, les recherches montrent que la culture de l'équipe ou du service dans lequel travaille le salarié influence son sentiment de droit d'accès aux mesures de conciliation, lequel varie déjà selon le contexte national (Lewis et Smithson, 2001). L'attitude du chef hiérarchique constitue un facteur déterminant

l'accès réel aux mesures de conciliation, au-delà des effets de secteur ou d'organisation du travail (individuelle ou en équipe).

Dans les deux pays, la conception du cadre type, à dominante encore masculine, reste celui qui se sacrifie à sa carrière. Cette perception nuit non seulement à la conciliation vie professionnelle-vie familiale des cadres mais également à celle des salariés qu'ils dirigent. Pour faire avancer le modèle du « père au travail », il faudrait aller au-delà de l'application des mesures législatives de conciliation et changer les normes sociales de genre et d'entreprise.

Références bibliographiques

Arthur L., 2004, *Anglo-German perspectives on complex and diverse issues in working lives*, *Debatte*, vol. 2, n° 2.

Barrère-Maurisson M.-A., 2004, *Masculin/féminin : vers un nouveau partage des rôles ?*, *Cahiers Français*, n° 322.

Barrère-Maurisson M.-A., Buffier-Morel M. et Rivier S., 2001, *Partage des temps et des tâches dans les ménages*, Paris, La Documentation française, collection Cahiers Travail et Emploi.

Beauvais C. et Dufour, P., 2003, « Articulation travail-famille : le contre-exemple des pays dits "libéraux" ? », Ottawa, Canadian Policy Research Network, Research Report F/34.

Bond S., Hyman J., Summers J. et Wise S., 2002, *Family-friendly working? Putting policy into practice*, York, Joseph Rowntree Foundation.

Bonoli G., 1999, *Globalization, the welfare state, and recommodification*, in *Globalization and Social Governance in Europe and the United States* (sous la dir. de Büchere W. et Jansen T.), Bruxelles, European Commission.

Brandth B. et Kvande E., 2002, *Flexible work and flexible fathers*, *Work, Employment and Society*, vol. 15, n° 2.

Brannen J. et Moss P., 1998, *The polarisation and intensification of parental employment in Britain: consequences for children, families and the community*, *Community, Work and Family*, vol. 1, n° 3.

Budd J. W. et Mumford K., 2004, *Trade unions and family-friendly policies in Britain*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n° 2.

Castelain-Meunier C., 2002, *La place des hommes et les métamorphoses de la famille*, Paris, PUF.

Commaille J., Strobel P. et Villac M., 2002, *La politique de la famille*, Paris, La Découverte.

Department of Trade and Industry (DTI), 2000, *Work and parents: competitiveness and choice. Research and analysis*, London.

Deven F., Inglis S., Moss P. et Petrie P., 1998, « State of the art review on the reconciliation of work and family life for men and women and the quality of care services », London, Department of Education and Employment, research report n° 44.

Dex S. et Smith C., 2002, *The nature and pattern of family-friendly employment practices in Britain*, Bristol, The Policy Press.

Duyvendak J. W. et Stavenuiter M., 2004, *Working fathers, caring men*, Dutch Ministry for Social Affairs and Employment, La Hague.

Fagan C. et Burchell B., 2002, *Gender, jobs and working conditions in Europe*, Luxembourg: Official Publications of the European Communities.

Fagnani J., 2004, *Responsabilités familiales et vie professionnelle*, *Cahiers Français*, n° 322.

Fagnani J., 2000, *Un travail et des enfants. Petits arbitrages et grands dilemmes*, Paris, Bayard.

- Felstead A., Jewson N., Phizacklea A. et Walters S., 2002, *Opportunities to work at home in the context of work-life balance*, **Human Resource Management Journal**, vol. 12, n° 1.
- Garner H., Méda D. et Senik C., 2005, « La place du travail dans l'identité », Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques » (ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement), Document d'études, n° 92.
- Gregory A. et Milner S., 2004, *Dispositifs publics et investissements des pères : une comparaison franco-britannique*, **Recherches et Prévisions**, n° 76.
- Hall L. et Liddicoat L., 2005, *Challenges to developing effective family friendly work practices: findings from New Zealand*, **Research and Practice in Human Resource Management**, vol. 13, n° 1.
- Hatten W., Vinter L. et Williams R., 2002, *Dads on dads: needs and expectations at home and at work*, London, Equal Opportunities Commission.
- Højgaard L., 1998, *Workplace culture, family-supportive policies and gender differences*, in **Women, Work and the Family in Europe** (sous la dir. de Drew E., Emerek R. et Mahon E.), London, New York, Routledge.
- Hyman J. et Summers J., 2004, *Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy*, **Personnel Review**, vol. 33, n° 4.
- Kersley B., Alpin C., Forth J., Bryson A., Bewley H., Dix G. et Oxenbridge S., 2006, *Inside the workplace. First findings from the 2004 workplace employment relations survey*, London, Routledge.
- Knibielher Y. et Neyrand G., 2005, *Maternité et Parentalité*, Rennes, Éditions de l'École nationale de la santé publique.
- Lamb M. E., 2004, (dir.), *The role of the father in child development*, 4th Edition, New York, John Wiley and Sons.
- Larsen T. P., 2005, *The myth of an adult worker society: new policy discourses in European welfare states*, in **Ideas and Policy Change** (sous la dir. de Taylor-Gooby P.), Basingstoke, Palgrave.
- La Valle I., Arthur S., Millward C., Scott J. et Clayden M., 2002, *Happy families? Atypical work and its influence on family life*, Bristol, The Policy Press.
- Levine J., Murphy D. et Wilson S., 1993, *Getting men involved: strategies for early childhood programs*, New York, Families and Work Institute.
- Levine J. et Pittinsky T., 1997, *Working fathers: new strategies for balancing work and family*, New York, Addison-Wesley.
- Lewis J., 2002, *Gender and welfare state change*, **European Societies**, vol. 4, n° 4.
- Lewis S. et Smithson J., 2001, *Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life*, **Human Relations**, vol. 54, n° 11.
- Mattis M. C., 1990, *New forms of flexible work arrangements for managers and professionals: myths and realities*, **Human Resource Planning**, vol. 13, n° 2.
- McDonald P., Brown K. et Bradley L., 2005, *Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy*, **Women in Management Review**, vol. 20, n° 1.
- OCDE, 2004 a, *Bébés et employeurs : concilier vie professionnelle et vie familiale*, Paris, OCDE.
- OCDE, 2004 b, *Perspectives de l'emploi 2004 : réévaluer la stratégie OCDE de l'emploi*, Paris, OCDE.
- OCDE, 2001, *Équilibre entre travail et vie familiale : aider les parents à obtenir un emploi rémunéré*, **Perspectives de l'Emploi 2001**.
- Oliveira A. et Ulrich V., 2002, *L'incidence des 35 heures sur le temps partiel*, **Premières Synthèses**, n° 071.
- Taylor R., 2004, *The future of work-life balance*, ESRC, **Future of Work Commentary Series**, n° 2.
- Trades Union Congress (TUC), 2005, *Challenging Times*, London, UC (<http://www.tuc.org.uk/extras/CTreport.doc>).
- Wehner C. et Abrahamson P., 2003, « Family and/or work in Europe? », paper for the ESPANET Conference « Changing European Societies. The Role of Social Policy », 13-15 novembre 2003.
- White M., Hill S., McGovern P., Mills C. et Smeaton D., 2003, « High-performance » management practices, working hours and work-life balance, **British Journal of Industrial Relations**, vol. 41, n° 2.