

## **ADMINISTRATION MODERNE**

Association de femmes haut fonctionnaires

*La Présidente*

Paris, le 16 mai 2001

## **PROPOSITIONS**

### **TEMPS DE TRAVAIL / TEMPS DE LA FAMILLE**

(Présentées le 3 mai 2001 au séminaire présidé par Ségolène Royal)

#### **1. ELEMENTS DE CONSTAT**

La disponibilité en temps est un critère principal ou exclusif de l'évaluation réelle des cadres et des dirigeants, et cela discrimine de manière négative les femmes souhaitant accéder aux lieux de décision. Le temps n'est pas considéré comme une ressource rare.

La réflexion et les solutions doivent dès lors porter sur l'élargissement des critères d'évaluation réelle de l'encadrement et des dirigeants dans les organisations. Des mesures à portée symbolique et médiatique peuvent à cet effet, ou plus largement pour faire évoluer les comportements par rapport au temps, jouer un rôle d'entraînement non négligeable.

Les discriminations par rapport à la maternité pour les femmes cadres dans la fonction publique sont moindres qu'elles n'ont été, même si elles existent encore (suppression de poste et de grade pendant les congés de maternité notamment).

La difficulté réside sans doute de manière plus cruciale dans la capacité financière à assumer une garde d'enfant adaptée à la fois aux horaires amples de la mère (et en général des deux parents), et aux besoins de stabilité de l'enfant : cela passe bien souvent par la création à domicile de plus d'un emploi ( un et demi ou deux) dès lors que la femme souhaite accéder à des postes de direction de haut niveau.

#### **2. PROPOSITIONS sur les trois thèmes du séminaire**

##### **MODES DE GARDE**

1. Le maintien et le développement de la diversité et de la liberté d'accès aux équipements et aux dispositifs est primordial, pour joindre les deux besoins de souplesse par rapport à la vie de travail et de stabilité de l'enfant.

Le « tout crèche » avec des horaires fortement élargis ( ce qui est par ailleurs souhaitable compte tenu des horaires de plus en plus distendus de nombre de métiers – grande distribution par exemple, petit commerce, professions libérales, certains métiers industriels, etc.. ) n'est pas une solution pour les enfants dont les parents ont des horaires de travail amples sans coupure dans la journée : un enfant de moins de trois ans peut passer douze heures chez lui au calme gardé par une nounou, il ne peut passer douze d'affilée par jour en collectivité sans impact sur sa stabilité.

2. Le problème financier de la garde d'enfant touche toutes les catégories socio-professionnelles, et en particulier les femmes cadres de la fonction publique issues de la classe moyenne qui voudraient poursuivre une carrière pour accéder à des postes de dirigeantes : pour elles aussi, des éléments financiers entrent également à un moment donné dans l'analyse du couple, de nature le cas échéant à faire choisir un parcours de carrière moins exigeant en termes horaires et moins coûteux en termes

de garde ( un seul emploi créé là ou un et demi ou deux seraient seuls envisageables pour assurer avec tranquillité d'esprit un parcours de type masculin).

L'accès des femmes aux lieux de décision passera dans l'immédiat, au-delà des efforts de la société plus globalement à se saisir de la question, par la capacité des femmes cadres à tirer parti des occasions de progresser, et ce faisant à susciter des vocations similaires dans les professions intermédiaires : une politique concentrant exclusivement les moyens financiers d'aide à la garde d'enfant sur les faibles revenus peut à cet égard s'avérer contre-productive du point de vue de l'égalité professionnelle : ce sujet peut n'être pas « politiquement correct », mais il correspond à une réalité.

Il ne faut donc pas descendre en dessous du niveau d'aide actuel (AGED, quotient familial), niveau réduit qui a déjà provoqué quelques effets pervers, et il serait sans doute souhaitable d'encourager davantage le levier de la réduction fiscale pour l'aide à domicile.

3. Le développement de la professionnalisation des emplois d'aide à domicile /garde d'enfants, par l'élévation des qualifications, n'est pas contradictoire avec le développement des contrats de gré à gré entre employeurs particuliers et employés gardes d'enfants. L' employeur particulier n'est pas par nature, pas davantage que le créateur d'entreprise en général, un « fraudeur » coupable d'avance, ou un « esclavagiste » incapable de s'intéresser à l'évolution de qualification de son personnel. Il n'y pas d'un côté les intermédiaires, associations ou sociétés agréées, seuls en mesure d'offrir des perspectives aux salariés et de l'autre des employeurs individuels dont on ne peut rien espérer.

Le nouvel employeur particulier est un créateur d'entreprise familiale, et comme tout créateur d'entreprise il a besoin de conseils, d'appui. Le rôle très important que jouent en ce moment les fédérations d'employeurs particuliers pour informer sur les possibilités de formation professionnelle ouvertes aux employés, et en faciliter les modalités d'accès, mérite d'être encouragé fortement : il faut jouer l'accompagnement du créateur d'entreprise familiale, de la même façon que les pouvoirs publics ont compris qu'il était important d'appuyer les réseaux d'accompagnement à la création d'entreprise en général.

## **ROLE DE L'ENTREPRISE**

1. Il est nécessaire de mettre en avant des modèles de réussite féminins non caricaturaux (éviter le modèle de femmes célibataires et hyper disponibles, ou de l'« executive woman » dont on ne présente jamais le réseau de solidarité qui lui permet de fonctionner – mari exceptionnel, gardes d'enfant très fiable, réseau familial d'appui,...). Il faut valoriser en interne et en externe aux entreprises la réussite professionnelle des femmes.

Force est de reconnaître que l'on entend parler des femmes PDG des filiales françaises de multinationales américaines (Mme Kopp pour IBM, Mme Reiniche pour Coca-Cola par exemple), mais que les groupes d'origine culturelle française ne se distinguent pas fortement par leurs initiatives en la matière : à part Mme Lauvergeon, dont la nomination résulte d'une décision politique gouvernementale, où sont les autres ?

L'action volontariste du gouvernement depuis 1997 de nomination de femmes à des postes de directeurs d'administration centrale dans la fonction publique est importante en termes d'image et d'effet d'entraînement, même si les actions de fond pour le développement des viviers en-dessous ne sont pas fortement engagées.

Un dialogue à haut niveau sur ces questions entre responsables gouvernementaux et patrons d'entreprise ne serait-il pas nécessaire ?

2. Dans les grandes organisations, repenser les modes et critères d'évaluation interne pour les élargir, et notamment y introduire des valeurs plus « féminines ».

Chacun sait que les directeurs de ressources humaines ont parfois du mal dans les organisations à faire évoluer les processus d'évaluation en interne, y compris quand il s'agit de cadres supérieurs.

Cela est d'autant plus vrai que la logique de compétences n'est pas forcément l'outil prééminent sur le marché interne ou externe des dirigeants, c'est un euphémisme ( il existe de nombreux effets de cooptation et de réseaux). Or il le faut pour éliminer le biais actuel de l'évaluation existant dans la réalité, qui, quand elle s'exonère des phénomènes de réseaux ou de cooptation, porte à titre principal sur la présence.

Il s'agit de rappeler que les recommandations européennes incitent à ne pas dépasser 44 h par semaine pendant plus de deux semaines d'affilée, quelque soit le niveau du salarié.

Il s'agit de privilégier ou au moins de valoriser autant les compétences relationnelles, la capacité à valoriser ses collaborateurs, le résultat d'équipe et non les performances individuelles, l'aptitude à communiquer. Est-ce déjà si répandu que cela, y compris dans la fonction publique qui pourrait donner l'exemple ?

N'y a-t-il pas matière à proposer aux partenaires sociaux de se saisir de ce genre de questions, matière à inciter quelques chefs d'entreprise à donner l'exemple ?

3. Des mesures à portée médiatique et symbolique dans le champ du politique sont susceptibles de créer un climat favorable à une autre gestion du temps et un effet d'entraînement sur les entreprises:

- mettre en place des « chartes du temps » dans les administrations et les institutions publiques
- fixer une heure limite de début des réunions dans l'administration (pas après 17 heures) et bannir les petits-déjeuners de travail
- supprimer les séances nocturnes de l'Assemblée nationale (d'autres pays l'ont fait)
- donner des délais raisonnables de réalisation pour les commandes passées par les cabinets ministériels aux administrations (limiter les urgences « de bon plaisir » du jour pour le lendemain), changer le jour du Conseil des ministres, car le mercredi est le jour des enfants.

## **IMPLICATION DES PERES**

1. La création de congés à la naissance et de congés de petite maladie serait une bonne idée, susceptible de favoriser plus largement l'implication des pères dans le temps de la famille.

2. La remasculinisation de nombre de métiers de la sphère publique paraît indispensable pour assurer un équilibre d'environnement aux jeunes de la société française, en particulier :

- enseignants de la petite enfance et du collègue
- éducateurs et administratifs de la protection judiciaire de la jeunesse

Pourquoi ne pas lancer dans les ministères concernés un plan de masculinisation des emplois de certaines activités, à l'image de la toute récente initiative de plan pluriannuel de féminisation des emplois de direction ?

Il y va de l'intérêt des familles et des enfants (sécurité accrue, stabilité des références et des modèles), comme de celui de la modernisation de l'administration : l'équilibre des deux « genres » est un gage de la diversité des points de vue, laquelle contribue fortement à l'innovation.