
Analyse des dispositifs de conciliation mis en place par les entreprises en faveur du soutien à la parentalité, et plus particulièrement de l'accueil de la petite enfance. Etude de cas CMI.

Auteur : Nyssen, Céline

Promoteur(s) : Cornet, Annie

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'ULg

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/2261>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**Analyse des dispositifs de conciliation mis en place
par les entreprises en faveur du soutien à la
parentalité, et plus particulièrement de l'accueil de
la petite enfance. Etude de cas CMI.**

Promoteur :
Annie CORNET
Lecteur(s) :
Anne CHANTEUX
Brigitte COPPENS

Travail de fin d'études présenté par
Céline NYSSSEN
en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion
*à finalité spécialisée en management
général*
Année académique 2015/2016

Remerciements

Je tiens à adresser mes plus vifs remerciements à

Annie Cornet, Brigitte Coppens et Etienne Botton pour leurs précieux conseils ;

Anne Chanteux pour avoir accepté de faire partie du jury ;

Anne Chandelon, Albert Crepin, Valérie Depaye, Véronique Foucart, Fabiola Fripiat, Anne-Solange Jüngling, Reine Marcelis, Hugo Snackers, Chantal Wyart, pour leur aimable contribution à ce travail de fin d'études ;

Mes proches pour leur soutien inconditionnel durant ces deux dernières années.

Résumé

Le but de ce travail est de répondre à la question de savoir ce qu'un employeur comme CMI peut aujourd'hui offrir comme solution(s) à ses employés en matière de garde d'enfants. Pour ce faire, nous avons interrogé dix interlocuteurs aux profils variés, tous concernés par l'implication des entreprises dans l'accueil de la petite enfance. Au préalable, nous replaçons l'implication des entreprises dans le contexte général de la problématique de la conciliation vie familiale – vie professionnelle à un moment crucial de la vie des parents, à savoir la naissance d'un enfant. Sont aussi évoqués le soutien à la parentalité apporté par les pouvoirs publics et les entreprises via l'évocation d'une série de bonnes pratiques.

Mots-clés : Famille, répartition des rôles, accueil de la petite enfance, parentalité, conciliation vie familiale-vie professionnelle, entreprises, politiques family-friendly.

Abstract

The purpose of this study is to answer the following question: what childcare facilities can CMI provide its employees? For this purpose, we interviewed ten speakers from various backgrounds, all concerned with the involvement of companies in childcare. To first put this in perspective, we analyze the issue of company involvement in the work – life balance at a particular moment of the parents' life course: the birth of a child. Parenting support provided by governments and companies is mentioned through examples of good practice.

Key-words: Family, Gender role, childcare, parenthood, work-life balance, companies, family friendly policies.

Table des matières

I. INTRODUCTION	1
II. LE TRAVAIL ET LA PARENTALITÉ	2
1. Mise en contexte	2
2. La conciliation vie familiale - vie professionnelle	3
3. Parentalité et enfant(s) en bas âge	4
4. Une inégale répartition des tâches	6
5. L'impact de la parentalité sur l'emploi	10
III. LA CONCILIATION, UNE AFFAIRE D'ÉTAT ?	12
1. Mise en contexte	12
2. Mesures de conciliation mises en place par les pouvoirs publics (Belgique)	13
a) Le congé de maternité	14
b) Le congé de paternité	14
c) L'interruption de carrière (dans le cadre du congé parental)	15
d) Le développement des services d'accueil	16
IV. LA CONCILIATION, L'AFFAIRE DES ENTREPRISES ?	18
1. Mise en contexte	18
2. Caractéristiques des entreprises s'impliquant dans la conciliation	20
3. Mesures de conciliation mises en place par les entreprises	23
a) Prestations (services, financières)	23
b) Souplesse horaire	24
4. Quelques bonnes pratiques	25
V. L'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE	30
1. Mise en contexte	30
2. Typologie des milieux d'accueil	31
3. L'accueil de la petite enfance en chiffres	32
4. Les acteurs compétents	33
5. Plans d'action	34
a) Le Plan Cigogne	34
b) Le Plan SEMA (Synergie Employeurs Milieux d'Accueil)	34

VI. QUELLE(S) SOLUTION(S) UN EMPLOYEUR TEL QUE CMI PEUT-IL OFFRIR À SES EMPLOYÉS EN MATIÈRE D'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE ?	36
1. Méthodologie	36
2. Brève présentation des personnes interrogées	37
3. Réponse à la question de recherche	41
a) Création d'une « crèche d'entreprise »	43
b) Création d'une crèche en partenariat avec une commune	46
c) Création d'une crèche en partenariat avec d'autres entreprises	49
4. Principaux obstacles	51
a) Les lourdeurs réglementaires et administratives	52
b) L'absence d'accompagnement des entreprises	52
c) La question des coûts	53
d) Le soutien politique	54
e) La position des syndicats	55
f) L'absence de mesures à destination des entreprises	56
g) Autres	57
VII. CONCLUSION	59
VIII. BIBLIOGRAPHIE	64

I. INTRODUCTION

Dans un premier temps, nous poserons la problématique de la conciliation vie familiale – vie professionnelle en tentant de mettre en lumière les changements majeurs dans les rapports à la conciliation lors de l’arrivée du premier enfant. Les tensions entre la vie familiale et la vie professionnelle s’intensifient durant cette période. Ce moment crucial dans la vie des parents constituera notre fil conducteur tout au long de ce travail.

Pour atténuer ces tensions, mais aussi promouvoir le modèle de la famille biactive, les pouvoirs publics belges ont mis en place, sous l’impulsion de l’Europe, une série de dispositifs qui sont aujourd’hui entrés dans la loi, tels que les congés de maternité, paternité, parental. Ces dispositifs régissent, par conséquent, les milieux du travail. La Belgique a également fait de l’accueil de la petite enfance une priorité en matière de conciliation et de soutien à la parentalité. Ce point sera abordé dans la seconde partie de ce travail.

Nous nous interrogerons, ensuite, sur les entreprises qui vont au-delà de ces dispositifs institutionnalisés par les pouvoirs publics ; proposant des dispositifs extra-légaux visant à faciliter la vie de leurs salariés parents qui doivent jongler entre les exigences de la famille et du travail. Nous y aborderons notamment le sujet de la participation des entreprises aux modes d’accueil de la petite enfance. Cette partie se clôt par un listing de bonnes pratiques inspirantes mises en place par certaines entreprises belges, visant à promouvoir l’idée d’une entreprise « family-friendly », dans laquelle les responsabilités des parents sont prises en compte.

Enfin, nous balayerons la thématique de l’accueil de la petite enfance en Belgique en procédant à une brève typologie des milieux d’accueil, une présentation des acteurs compétents et des plans d’action actuellement en vigueur, avec un focus sur le plan SEMA (Synergie Entreprises Milieux d’Accueil).

Une fois le cadre théorique fixé, nous préciserons l’objectif de notre travail, à savoir répondre à la question suivante : **quelle(s) solution(s) un employeur tel que CMI peut-il offrir à ses employés en matière d'accueil de la petite enfance ?** Nous exposerons, ensuite, notre méthodologie pour répondre à cette question et achèverons ce travail par une synthèse de nos résultats.

II. LE TRAVAIL ET LA PARENTALITÉ

1. Mise en contexte

La conciliation vie familiale – vie professionnelle s'impose aujourd'hui comme une thématique incontournable. En soi, cet impératif de conciliation n'est pas neuf. C'est le contexte dans lequel les hommes et les femmes doivent articuler ces deux sphères qui a évolué. Ainsi, nous assistons, depuis plusieurs années, à une transformation du marché du travail (mondialisation, concurrence accrue) ainsi que de la nature même du travail (intensification du rythme de travail, nouvelles formes de management, horaires variables ou atypiques etc.) et de ses formes (indépendant, temporaire, occasionnel, etc.). Les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle ont tendance à disparaître du fait de certaines avancées technologiques (GSM de société, pc portable ramené à la maison, etc.) qui permettent d'être joint en dehors des heures de travail. Par ailleurs, les femmes sont de plus en plus présentes sur le marché du travail. En Belgique, « *bien qu'il y ait toujours moins de femmes que d'hommes au travail, le nombre de femmes occupées a connu une progression spectaculaire au cours des trois dernières décennies. Ces 30 dernières années, on a dénombré 890.000 femmes ayant un emploi en plus, soit une hausse de 75%. Le nombre d'hommes ayant un emploi a progressé beaucoup moins vite (+ 8%). En 2013, les femmes représentent 46% des personnes occupées alors que leur part était de 34% en 1983* »¹. La famille, elle aussi, se caractérise par des évolutions importantes (familles monoparentales, familles recomposées, couples bi-actifs etc.). En Belgique, « *48% des couples (sont) constitués de deux travailleurs. 22% du total des couples comprennent deux travailleurs salariés à temps plein et 16% un homme travailleur salarié à temps plein et une femme salariée à temps partiel* »². D'un point de vue démographique, des problématiques telles que le vieillissement de la population et la baisse du taux de fécondité inquiètent.

Ces évolutions qui s'imposent comme des enjeux majeurs tant pour les travailleurs que pour la société, font de la conciliation travail - famille un sujet plus que jamais d'actualité.

¹ STATBEL (2013), *Tendances sur le marché du travail belge (1983 -2013)*, p.3. Disponible sur http://statbel.fgov.be/fr/binaries/analyse-b_fr_tcm326-261813.pdf (consulté le 20/05/2016)

² ZOUHAIR ALAOUI, A., et al. (2010), « Distribution des revenus entre les partenaires des couples en Belgique », *Brussels Economic Review – Cahiers économiques de Bruxelles*, Vol. 53, n°1, p. 49.

2. La conciliation vie familiale - vie professionnelle

La question de la « conciliation vie familiale – vie professionnelle » est particulièrement abordée par les chercheurs depuis les années 90 (Tremblay, 2005), néanmoins certains écrits féministes des années 80 évoquaient déjà l'idée de l'imbrication des deux sphères (Fusulier, 2013). Aujourd'hui, l'expression fait l'objet d'une terminologie variée. Certains auteurs optent pour les termes conciliation, articulation, réconciliation, combinaison, harmonisation, équilibre en y intégrant des nuances d'interprétation. Précisons que nous utiliserons ces termes de manière indifférenciée tout au long de ce TFE. Il en va de même pour l'utilisation des termes emploi, travail, vie professionnelle; famille, vie privée, vie familiale.

La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est interprétée par Greenhaus and Beutell (1985), comme une question de « conflit inter-rôle » survenant lorsque les pressions provenant d'un rôle sont incompatibles avec les pressions résultant d'un autre rôle, lorsque l'implication dans un seul rôle est rendue plus difficile en raison de l'implication dans un autre rôle. Il s'agit donc d'un conflit lié aux exigences des rôles professionnels et familiaux qui peuvent être mutuellement incompatibles. Les mesures de conciliation mises en place ont le plus souvent pour but de permettre aux travailleurs de réduire ce conflit. Il s'agit de dispositifs qui, comme nous le verrons, peuvent être formels ou informels. Ils permettent aux salariés d'organiser plus facilement leurs responsabilités et leur temps. Les difficultés de conciliation peuvent être liées à une multitude de facteurs : caractéristiques de l'emploi, catégorie socio-professionnelle, particularités familiales, comportements des collègues et des managers, culture d'entreprise, etc. (Tremblay, 2005).

La littérature portant sur le thème de la conciliation vie familiale – vie professionnelle évoque souvent la notion des « temps sociaux » qui regroupe le temps familial (composé du temps parental et du temps domestique incluant les tâches ménagères), le temps professionnel (le temps qui est consacré à l'activité professionnelle), le temps social (le temps qui est consacré aux autres : les parents, les amis, etc.), le temps privé (le temps qui est consacré aux loisirs) et le temps de la formation (le temps qui est consacré à l'apprentissage). Précisons que nous reviendrons plus en détail sur le temps parental au point suivant. La conciliation par rapport à ces différents temps sociaux peut se faire de nombreuses façons. Aussi plusieurs auteurs, et parmi ceux-ci, Evans et Bartholomé (1984), ont conceptualisé différents types de relation que les individus peuvent entretenir à l'égard notamment du travail et de la famille. Nous les listons brièvement ci-dessous :

- Segmentation : l'individu considère le travail et la famille comme deux sphères tout à fait indépendantes l'une de l'autre. Les événements qui surviennent dans une sphère n'impactent pas l'autre sphère.
- Instrumentalisme : l'individu choisit de s'investir soit dans la sphère du travail soit dans la sphère de la famille. Il utilise ensuite l'autre sphère comme moyen pour parvenir à ses fins. Par exemple, le salaire perçu tous les mois par le travailleur peut être vu comme un instrument lui permettant de s'investir dans sa vie de famille.
- Compensation : l'individu est satisfait soit dans son travail soit dans sa vie de famille. Il a tendance à s'y surinvestir et donc à limiter sa participation dans la sphère dans laquelle il est le moins satisfait.
- Accommodation : l'individu s'implique beaucoup dans l'une des deux sphères et, par conséquent, a moins de temps à consacrer à l'autre sphère. Pensons en particulier aux salariées qui optent pour une réduction de leur temps de travail, car elles ne parviennent pas à trouver une place en crèche pour leur enfant durant les heures de travail.
- Débordement : le travailleur rentre à la maison avec du travail, des émotions ou des préoccupations provenant du travail, par exemple. Ce qui impacte sa vie de famille. Il en va de même pour le travailleur qui arrive au travail en emportant avec lui ses soucis familiaux. Ces émotions sont négatives (le stress, par exemple), mais peuvent aussi être positives.
- Transmission : l'individu, stressé par des événements survenus dans l'une des deux sphères, transmet ce stress à ses proches. Le stress généré dans la sphère familiale peut, par exemple, impacter les collègues de travail.

Ces différents processus peuvent apparaître simultanément. De plus, les relations que les individus entretiennent avec la famille et le travail varient en fonction des circonstances (situation conjugale, stade de la carrière professionnelle, etc.) et évoluent dans le temps (Evans et Bartholomé, 1984).

3. Parentalité et enfant(s) en bas âge

Selon l'enquête européenne sur la qualité de vie réalisée en 2011-2012, la conciliation travail – famille est plus compliquée, tant pour les hommes que pour les femmes, lorsque ceux-

ci ont un enfant (Eurofound, 2012). L'arrivée d'un enfant dans un couple est un événement qui « change la vie » au sens propre comme au sens figuré. Concrètement, les tâches domestiques et les contraintes horaires se font plus nombreuses, des impératifs en termes d'éducation apparaissent. Les tensions entre la vie familiale et la vie professionnelle sont plus intenses à cette période et imposent aux parents une nécessaire réorganisation de leur temps. La question de la conciliation devient inéluctable. Par conséquent, les parents d'enfants en bas âge ont besoin de dispositifs de conciliation. Il s'agit de la raison pour laquelle nous avons choisi de concentrer notre attention sur la question de la conciliation à ce moment clé dans la vie des parents qui travaillent. Précisons toutefois que la conciliation ne concerne, bien entendu, pas exclusivement les parents d'enfants en bas âge. Certains événements (autres que la naissance d'un enfant) peuvent aussi renforcer les tensions entre le travail et la famille. Pensons, par exemple, à une séparation, à la reprise d'un temps plein (après un temps partiel), à un licenciement, etc. De plus, le vieillissement de la population et l'allongement des carrières mèneront peut-être certains travailleurs à devoir s'occuper de leurs parents âgés. Ainsi, c'est l'ensemble du cycle de vie des travailleurs qui devrait être considéré dans le cadre des politiques de conciliation.

Le soutien à la parentalité est un enjeu important au centre de la problématique de la conciliation et de l'inclusion des parents sur le marché du travail. Dans son rapport, « *Doing better for families* » (2011), l'OCDE explique comment la conciliation vie familiale – vie professionnelle réduit le stress pour les parents et leur permet donc de mieux remplir leur rôle à la maison et au travail. Le rapport insiste fortement sur l'importance des financements publics consacrés à l'accueil de la petite enfance ainsi qu'à d'autres formes d'aide à la parentalité, tels que les congés parentaux et les incitants fiscaux (déductibilité).

Pour Barrère-Maurisson et al. (2002), le rapport aux enfants et leur prise en charge constitue une activité à part entière (les tâches parentales) qu'il faut pouvoir spécifiquement identifier car « *Placer l'enfant au centre de la société et des dispositifs concernant tout à la fois la vie familiale et la vie sociale, c'est reconnaître qu'il s'agit non seulement d'une question de sentiments, mais aussi de temps ; et maintenant de la part du père comme de la mère* »³.

³ BARRERE-MAURISSON, M.-A., RIVIER, S., MATISSE (2002), *Temps parental, parentalité et « parentalisme » : A propos des nouvelles pratiques, institutions et régulations en matière de famille*, Cahiers de la MSE - Série Rouge, n°2002.42, p.4. Disponible sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00080601/document> (consulté le 17 septembre 2016).

La petite enfance constitue un moment déterminant en terme de conciliation des temps sociaux, car l'âge des enfants impacte directement la charge des parents (Bauer, 2006). Pour Tremblay (2005), le temps parental est impacté en premier lieu, soit par la présence d'un enfant de moins de cinq ans dans la famille, soit par le nombre d'enfants (à partir de deux). Ce sont les deux variables les plus décisives. Ainsi, au quotidien, les parents d'enfants en bas âge leur consacrent davantage de temps. Le temps consacré aux enfants tend à diminuer en fonction de leur âge. Ainsi, la structure et le contenu du temps quotidien des familles est directement impacté par le temps que les parents consacrent à leur(s) enfant(s) en bas âge. Le temps n'étant pas extensible, les familles doivent dès lors mettre en place différentes stratégies. En Belgique, le « Baromètre des parents » (2015) la Ligue des Familles, constate que parmi les 1500 pères et mères interrogés, « *Les parents qui ont mis en place des stratégies afin de passer plus de temps en famille sont nombreux à avoir modifié un ou plusieurs aspects de l'organisation de leur travail. 50% ont choisi de débiter la journée de travail plus tôt pour la finir plus tôt, 32% ont arrêté ou limité les heures supplémentaires et 25% ont eu recours au télétravail. A noter que 24% ont réduit leurs ambitions professionnelles et 16% ont totalement arrêté de travailler* »⁴. Par ailleurs, les familles ayant des enfants âgés de 0 à 5 ans ont tendance à diminuer leur temps personnel et le temps consacré aux tâches domestiques ou encore à la vie associative pour pouvoir s'occuper de leur(s) enfant(s) (Tremblay, 2005). Pour Bauer (2006), « *L'arrivée d'un enfant se traduit (par ailleurs) souvent par une diminution des loisirs, moindre toutefois pour les pères que pour les mères* »⁵.

4. Une inégale répartition des tâches

Une étude menée en 2013 par le SPF Economie (DG Statistiques) nous montre qu'en matière de répartition du travail entre les hommes et les femmes, les Belges fonctionnent toujours selon le "modèle traditionnel des rôles" : « *les hommes consacrent un peu plus de 6 heures de plus par semaine au travail rémunéré, les femmes 8 heures de plus aux tâches ménagères et 1h30 de plus aux soins des enfants. Les hommes ont près de 6 heures de loisirs*

⁴ Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (2015), *Baromètre 2015 de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle – Volet Employeurs*. Disponible sur <http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2015/12/Baromètre-OPE-2015-Volet-Employeur-Résultats-détaillés-VD2.pdf> (consulté le 21 septembre 2016)

⁵ BAUER, D. (2006), « Le temps des parents après une naissance », *Etudes et Résultats*, n° 483, p.1. Disponible sur <http://drees.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er483.pdf> (consulté le 17 septembre 2016).

en plus que les femmes »⁶. La situation est restée quasi identique depuis 1999 (Glorieux, 2015) : « *Le temps que les femmes et les hommes consacrent au travail rémunéré reste dans une large mesure constant. Les hommes consacrent autant de temps aux tâches ménagères aujourd'hui qu'à la fin du siècle passé. Les femmes passent par contre un peu moins de temps aux tâches ménagères. Les situations des hommes et des femmes se rapprochent plutôt parce que les femmes changent que parce que les hommes assument une part plus importante des tâches ménagères. Tant les hommes que les femmes consacrent un peu plus de temps aux soins des enfants et à l'éducation mais les différences entre les sexes subsistent ici aussi* »⁷. Une tendance similaire est observée dans les pays de l'OCDE où les femmes consacrent en moyenne deux fois plus de temps que les hommes à faire le ménage et s'occuper de leurs enfants (OCDE, 2015).

Ainsi, le temps parental, notamment, est largement investi par les femmes. Méda (2004) met en avant que les pères et les mères ne s'impliquent pas de la même manière selon la nature des tâches parentales. Un constat partagé par Bauer (2006) qui s'est intéressée aux six premiers mois qui suivent la naissance de l'enfant partant de l'hypothèse que cette période est particulièrement critique en termes d'organisation familiale et de distribution des rôles. D'après les résultats de son enquête « Congés autour de la naissance », réalisée en France en 2004 auprès de 2000 pères et 2000 mères, ce sont les mères qui assument principalement les activités « techniques » de prise en charge du bébé à la maison (soins, biberons, changes, bains, etc.) ainsi que les visites chez le docteur. Les hommes, quand ils participent à ces activités, le font plus rarement seul mais plutôt sur le mode de l'alternance ou de la collaboration. Les promenades ou les activités récréatives, en revanche, sont prises en charge de manière conjointe. Par ailleurs, le partage des tâches parentales varie notamment en fonction de la composition de la famille, de l'investissement professionnel et familial de la mère et du père ainsi que de l'âge des enfants (Brugeilles et Sebille, 2010). A l'issue de l'analyse des résultats de l'enquête « Congés autour de la naissance », Bauer (2006) conclut elle aussi que « *la contribution du père aux tâches domestiques et familiales semble, a priori, peu varier avec sa profession, son niveau d'études ou son âge. En revanche, l'activité professionnelle de sa*

⁶ SPF Economie (2013), *L'emploi du temps des Belges, Résultats de l'enquête belge sur l'emploi du temps de 2013*. Disponible sur http://statbel.fgov.be/fr/modules/pressrelease/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/resultats_de_l_enquete_belge_sur_l_emploi_du_temps_de_2013.jsp (consulté les 28 et 29 mai 2016)

⁷ GLORIEUX, I. (2015), *Comment les Belges emploient-ils leur temps ? Résultats de l'enquête 2013 sur l'emploi du temps en Belgique*, Département de Sociologie, Groupe de recherche TOR, VUB, Bruxelles, pp.19-20.

compagne, la part de ses revenus professionnels dans les ressources du ménage et le nombre d'enfants de la famille jouent un rôle important sur son niveau de participation »⁸.

Le partage des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes étant inégal, les difficultés liées à la conciliation vie familiale – vie professionnelle concernent par conséquent davantage les femmes. La littérature abordant la question de la conciliation vie familiale – vie professionnelle souligne d'ailleurs son côté sexué. Ce sont les femmes qui déclarent éprouver le plus de difficulté à concilier vie familiale et travail en raison notamment de l'inégale répartition des tâches (Méda et Orain, 2002).

Selon Fusulier, « *la société salariale s'est progressivement construite autour du « male breadwinner/female caregiver model » (Crompton, 1999), basé sur la double idée du caractère exclusif de l'investissement de chaque membre du ménage dans l'une de ces deux sphères, et de l'attribution de ladite sphère d'investissement en fonction du sexe »⁹. Or aujourd'hui les femmes sont nombreuses sur le marché du travail. Ce modèle ne correspond donc plus à la réalité (Méda, 2001).*

Ainsi, la conciliation vie familiale – vie professionnelle est une question qui se pose face à plusieurs enjeux de société et, parmi ceux-ci, la question de l'égalité entre les hommes et les femmes tant au travail qu'à la maison. Dans la littérature, on évoque souvent la notion de « contrat social de genre » pour en parler. Il s'agit d'un « *ensemble de règles implicites et explicites régissant les relations femmes-hommes et leur attribuant des travaux, des valeurs, des responsabilités et des obligations distinctes. Ces règles s'appliquent à trois niveaux : le substrat culturel (normes et valeurs de la société), les institutions (protection de la famille, systèmes éducatif et de l'emploi, etc.) et les processus de socialisation, notamment au sein de la famille » (Commission européenne, 1998)¹⁰. « Ces contrats sont construits historiquement, en fonction des régimes économiques et politiques, du système de protection sociale, des relations professionnelles, des représentations culturelles en matière familiale et des formes d'emploi occupées par les femmes et les hommes »¹¹.*

⁸ BAUER, D. (2006), « Le temps des parents après une naissance », *Etudes et Résultats*, n° 483, p.4. Disponible sur <http://drees.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er483.pdf> (consulté le 17 septembre 2016).

⁹ FUSULIER, B. (2012), « Regard sociologique sur l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Enjeu de société, médiation organisationnelle et appartenance professionnelle », *Les Cahiers de recherche du Girsef*, n°89, p.2.

¹⁰ COMMISSION EUROPEENNE (1998), *100 mots pour l'égalité*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, p.18.

¹¹ SILVERA, R. (2010), « Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations », *Travail, genre et sociétés*, n°24, pp.63-64.

Pour Silvera (2010), il est nécessaire de lier les sphères professionnelle et privée, car elles interfèrent. Sinon, « *les inégalités sur le marché du travail légitimeraient l'assignation du travail domestique et familial aux femmes et, inversement, leur moindre disponibilité liée à leurs responsabilités familiales justifierait de plus faibles responsabilités professionnelles* »¹². Pour Meda (2001), les tensions existant entre la vie privée et la vie professionnelle peuvent être atténuées notamment par une implication accrue des hommes dans les tâches domestiques et, par la même occasion, une révision des « rôles traditionnellement attribués » (représentations stéréotypées du rôle des hommes et des femmes) aux hommes et aux femmes. Selon Périvier (2004), la question de la garde des jeunes enfants est incontournable car « *Il est essentiel que les mères puissent compter sur un système d'accueil des jeunes enfants de qualité et financièrement accessible* »¹³. Néanmoins, comme le rappelle Tremblay (2005), la conciliation ne se résume pas qu'à une histoire de temps. La conciliation touche aussi à la problématique de la volonté des parents d'être présents dans la vie de leurs enfants en bas âge. Selon elle, les parents d'aujourd'hui consacrent autant de temps à leurs enfants (bien qu'ils en aient moins) que leurs parents autrefois. C'est la distribution des tâches notamment parentales entre les hommes et femmes qui tend doucement à évoluer. La génération Y, tant du côté des hommes que des femmes, accorde une importance croissante à l'équilibre vie privée – vie professionnelle (Méda et Vendramin, 2010). Méda et Vendramin (2010) confirment une « *volonté chez les jeunes hommes, par comparaison avec leurs homologues plus âgés, de limiter l'impact du travail avec l'arrivée d'un premier enfant ; le refus de reproduire un modèle parental centré exclusivement sur le travail* »¹⁴. En Belgique, selon le Baromètre des parents (2015) de la Ligue des Familles, 74% des parents d'enfants en bas âge souhaiteraient augmenter le temps consacré à leur famille ; « *Les hommes sont 68% à déclarer vouloir augmenter leur disponibilité pour leur famille contre 54% des femmes* »¹⁵.

¹² SILVERA, R. (2010), « Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations », *Travail, genre et sociétés*, n°24, p.64.

¹³ PERIVIER, H. (2004), « Emploi des mères et garde des jeunes enfants en Europe », *Revue de l'OFCE*, n° 90, p.250.

¹⁴ MEDA, D., VENDRAMIN, P. (2010), *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail*, Sociologies, Théories et Recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010. Disponible sur <http://sociologies.revues.org/3349> (consulté le 24 septembre 2016).

¹⁵ Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (2015), *Baromètre 2015 de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle – Volet Employeurs*. Disponible sur <http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2015/12/Baromètre-OPE-2015-Volet-Employeur-Résultats-détaillés-VD2.pdf> (consulté le 21 septembre 2016)

5. L'impact de la parentalité sur l'emploi

Avoir des enfants est l'un des facteurs à l'origine des différences observées entre les taux d'emploi des femmes et celui des hommes sur le marché du travail (Enquête européenne sur les forces de travail, 2013). Ainsi, en plus de renforcer la division sexuée des tâches, la présence d'un enfant influence également la présence des femmes sur le marché du travail, en particulier lorsque celui-ci est âgé de moins de trois ans.

En Belgique, l'Enquête sur les forces de travail (Direction générale Statistique et Information économique, 2013) révèle que les femmes âgées de 25 à 49 ans qui ont un enfant présentent un taux d'emploi un peu plus faible (75%) que les femmes sans enfant (77,2%). Cette tendance s'inverse chez les hommes : les hommes âgés de 25 à 49 ans qui ont un enfant présentent un taux d'emploi plus élevé (90,9%) que les hommes sans enfant (81,3%).

De nombreuses études se sont intéressées aux effets de la maternité et de la paternité (dans une moindre mesure) sur l'emploi. Maron et Meulders (2009) ont étudié les effets de la parentalité sur l'emploi dans 24 pays européens. Il ressort de leur étude que, généralement, la maternité impacte négativement la carrière professionnelle des femmes (plus ou moins négativement en fonction du pays) : certaines mères arrêtent de travailler, réduisent leur temps de travail, se dirigent vers un emploi à mi-temps, ... pour pouvoir s'occuper de leur(s) enfant(s).

Pour Orain (2014), le rôle du conjoint, les atouts scolaires et les investissements professionnels antérieurs sont autant d'éléments qui jouent sur l'abandon par les femmes de leur carrière professionnelle à la naissance du premier enfant. Se basant sur l'enquête « Familles et Employeurs » (INED, 2004-2005), il conclut que « *La naissance du premier enfant amène la différenciation, chez les femmes, entre celles pour qui il est possible ou souhaitable de mener de front carrière professionnelle, entrée dans la maternité et accueil du jeune enfant, et celles pour qui l'entrée dans la « carrière parentale » marque une rupture ou une mise en suspens de la carrière professionnelle* »¹⁶. A l'inverse, « *ce que nous observons des carrières masculines semble désigner massivement la stabilisation professionnelle des hommes comme une condition nécessaire de la stabilisation de leur couple, conditionnant par-là l'entrée dans la carrière de père, c'est-à-dire une paternité qui soit visible et*

¹⁶ ORAIN, R. (2004), *Entrée dans la carrière parentale et trajectoires d'emploi, Rapport final*, CEE -DARES, p.163. Disponible sur <http://jourdan.ens.fr/~rorain/RapportFinal.pdf> (consulté le 25 septembre 2016).

reconnue »¹⁷. Néanmoins, derrière ces conclusions se cachent aussi les enjeux liés au niveau de vie des parents, des politiques familiales menées par les pouvoirs publics, mais aussi de l'offre de garde. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs mis en évidence l'importance de l'accueil de la petite enfance en termes d'offre, d'accessibilité financière et de qualité, car il constitue un moyen pour les femmes de ne pas se mettre à l'écart du marché du travail (de Henau et al., 2008 ; Maron et Meulders, 2009).

En revanche, en Belgique, avoir un enfant n'influence ni la probabilité de ne pas travailler ni celle de travailler à temps partiel. La Belgique est donc l'un des rares pays européens dans « lequel la maternité a un effet relativement faible sur le marché du travail, voire aucun effet »¹⁸. La paternité, quant à elle, impacte indifféremment la carrière professionnelle des hommes. Contrairement à la maternité, la paternité a peu d'impact sur le nombre d'heures que les hommes passent au travail (Maron et Meulders, 2009). Néanmoins, dans de nombreux autres pays européens, l'arrivée d'un enfant constitue souvent un moment critique pour la carrière d'une femme. Pour De Henau et al. (2007), « Les pénalités associées à la maternité montrent bien que le choix, si choix il y a, est contraint, par les stéréotypes d'une part: c'est à la mère qu'incombe la charge de l'enfant, et par les institutions d'autre part: manque d'infrastructures adéquates et incitations flexicuritaires encourageant les mères au travail à temps partiel et aux interruptions de carrière qui s'avèrent ultérieurement de redoutables pièges placés sur les parcours professionnels des femmes »¹⁹.

¹⁷ ORAIN, R. (2004), *Entrée dans la carrière parentale et trajectoires d'emploi, Rapport final*, CEE –DARES, p.163. Disponible sur <http://jourdan.ens.fr/~rorain/RapportFinal.pdf> (consulté le 25 septembre 2016).

¹⁸ MARON, L., MEULDERS, D. (2008), « Les effets de la parenté sur l'emploi en Europe », *Brussels Economic Review - Cahiers Economiques de Bruxelles*, vol. 51, n° 2/3, p.23.

¹⁹ DE HENAU, J., MARON, L., MEULDERS, D., O'DORCHAI, S. (2007), « Travail et maternité en Europe, Conditions de travail et politiques publiques », *Brussels Economic Review – Cahiers économiques de Bruxelles*, Vol. 50, n°1, p.66.

III. LA CONCILIATION, UNE AFFAIRE D'ETAT ?

1. Mise en contexte

En Europe, les Etats ont mis en place des dispositifs visant à favoriser la conciliation vie familiale - vie professionnelle. Des études comparatives ont d'ailleurs été menées sur le sujet au cours des dernières années. Celles-ci mettent en lumière les disparités existant entre les Etats dans leurs approches et dans leurs politiques de conciliation. Dans son étude « Reconciliation of work and private life: a comparative review of thirty European countries » (2005), l'EGGSIE²⁰ conclut que « *la portée et la nature des mesures d'articulation travail-vie privée varient considérablement d'un pays européen à l'autre. Chaque pays se caractérise par son propre système de services d'accueil, de modalités de congés, d'aménagement du temps de travail et d'allocations* »²¹.

La question de la conciliation se pose différemment selon que l'on soit un homme ou une femme (comme nous l'avons vu dans la première partie de ce travail), mais aussi selon le pays dans lequel on vit, les politiques publiques qui y sont mises en place. Nous verrons, par ailleurs, dans la troisième partie, que la conciliation se présente également différemment en fonction de certaines caractéristiques de l'entreprise pour laquelle on travaille. Au travers d'une synthèse des différents types de relation qui peuvent exister entre le travail et la famille dans 12 pays européens, Hantrais et Letablier (1995, 1996) ont mis en évidence l'existence de trois modèles de conciliation. L'idée mise en exergue est que le mode d'adaptation entre le travail et la famille dépend des pays. L'intervention des pouvoirs publics se fait selon différentes logiques. Les trois modèles nationaux sont brièvement décrits ci-dessous.

1. Le modèle de la conciliation entre le travail et la famille : se fonde sur l'idée de la juxtaposition selon laquelle il est possible d'avoir des enfants ET de travailler. Les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs pour permettre aux parents de travailler tout en ayant des enfants. La Belgique se situe dans ce type de modèle. La Belgique soutient l'emploi des femmes en développant des structures d'accueil pour les enfants et encourage les hommes à prendre des congés de paternité.

²⁰ European Commission's Expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment (EGGSIE).

²¹ EUROPEAN COMMISSION (2005), *Reconciliation of work and private life: a comparative review of thirty European countries*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, p.16.

2. Le modèle de l’alternance entre le travail et la famille : ne repose pas sur l’idée qu’il est possible de se consacrer aux deux activités en même temps, mais plutôt qu’il y a une priorité à donner au travail et à la famille à des moments différents. Les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs destinés à inciter les parents (la plupart du temps, les femmes) à arrêter de travailler ou réduire leur temps de travail pour s’occuper des enfants, puis à revenir plus tard sur le marché du travail, lorsque les enfants vont à l’école, par exemple. Ce modèle est à l’œuvre aux Pays-Bas, notamment.
3. Le modèle non-interventionniste : les pouvoirs publics n’interviennent pas, ne prennent quasi aucune mesure en faveur de la conciliation entre le travail et la famille, par philosophie ou par manque de ressources. Ce modèle aboutit à une approche très privatiste de la conciliation. Ce modèle est à l’œuvre aux Etats-Unis, notamment. Les négociations collectives dans les entreprises viennent « combler » l’absence de mesures prises par les pouvoirs publics.

Néanmoins, même si le soutien aux parents diffère d’un pays à l’autre, la politique familiale en Europe tourne autour de 3 axes : les transferts publics et l’imposition (prestations pour enfants, allocations familiales), l’équilibre travail – famille (via les congés octroyés aux parents) et les services de garde destinés aux enfants (Daly, 2007).

Nous abordons ci-dessous les principales mesures de soutien à la parentalité mises en place par les pouvoirs publics belges afin de promouvoir un modèle de conciliation cumulatif.

2. Mesures de conciliation mises en place par les pouvoirs publics (Belgique)

Fusulier s’intéresse depuis plusieurs années à la question de l’articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Selon lui, « *À l’heure actuelle, en Belgique, comme dans de nombreux autres pays, le modèle de conciliation qui paraît avoir le plus de légitimité est celui où l’investissement professionnel et l’investissement familial ne seraient pas incompatibles (« l’un ET l’autre ») autant pour les femmes que pour les hommes* »²². Pas incompatible certes, mais plus compliquée pour les femmes que pour les hommes ne serait-ce

²² FUSULIER, B. (2011), *Articuler vie professionnelle et vie familiale: Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve, p.14.

que du fait de la répartition toujours inégalitaire des tâches domestiques et familiales, comme nous l'avons vu au chapitre 1.

C'est dans cette optique que la Belgique a institutionnalisé différentes mesures visant à renforcer la conciliation et ainsi permettre à chacun (-e) de combiner travail et famille en atténuant le conflit qui peut exister entre les deux. Il s'agit pour la plupart de droits auxquels peuvent prétendre les travailleurs moyennant le respect de certaines conditions d'éligibilité. Les principaux dispositifs institutionnels listés ci-dessous visent les travailleurs du secteur privé; des dispositions particulières existant pour les indépendants et pour les travailleurs du secteur public. Précisons que cette liste n'est pas exhaustive et ne reprend que les mesures destinées à supporter la parentalité.

a) Le congé de maternité

Congé parental, congé de maternité, congé de paternité ... les congés accordés aux parents font partie des mesures de conciliation qui sont également souvent présentées comme des moyens de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes.

La directive 92/85/CEE de 1992 sur la protection des femmes enceintes, accouchées ou allaitantes exige de chaque Etat membre qu'il assure un droit au congé de maternité d'au moins quatorze semaines. En Belgique, cette directive a été introduite dans la législation nationale dès la première moitié des années 90. Chaque travailleuse a droit à un congé de maternité de 15 semaines qui consiste en un congé prénatal (6 semaines, dont 1 obligatoire ; les 5 semaines qui n'auraient pas été « utilisées » avant la naissance peuvent être prises après) et un congé postnatal (9 semaines obligatoires). Le congé de maternité est rémunéré par la mutuelle ; le montant de l'allocation est fonction du revenu de la mère dans un premier temps (30 premiers jours : 82% du salaire non plafonné, au-delà : 75% du salaire plafonné). Ainsi, la Belgique figure dans le groupe des pays européens offrant un congé de maternité court et faiblement rémunéré (Math et Meilland, 2004). Néanmoins, la durée de ce congé doit être mise en parallèle avec la durée du congé parental (qui en est parfois la continuation et qui peut compenser).

b) Le congé de paternité

Le congé de paternité constitue un moyen de faciliter la combinaison vie familiale – vie professionnelle en permettant aux pères d'être présents durant les premiers mois qui suivent la naissance de leur(s) enfant(s). Ce droit spécifique aux pères est encouragé par la directive

2002/73/CE sur l'égalité hommes-femmes. Remarquons qu'en plus de ce congé de paternité, les pères ont droit à un congé parental au même titre que les mères (même si les chiffres nous montrent qu'ils en font nettement moins usage que les femmes). En Belgique, depuis 2002, les travailleurs masculins des secteurs public et privé ont droit à 10 jours de congé lors de la naissance de leur enfant. Cette durée très courte prouve que c'est à la mère qu'incombe la prise en charge de l'enfant dès sa naissance (Maron, 2010). Ces 10 jours doivent être pris dans les 4 mois qui suivent la naissance et peuvent être répartis librement (notons que ces modalités ont légèrement évolué au fil du temps). Du point de vue de la rémunération, les trois premiers jours du congé sont pris en charge par l'employeur, les 7 jours suivants sont pris en charge par la mutuelle sous la forme d'une allocation plafonnée.

En 2010, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes a réalisé une enquête auprès de plus de 800 pères travaillant dans les secteurs privé et public afin d'en savoir plus sur leur expérience relative au congé de paternité. Il ressort de cette enquête que la majorité des travailleurs prennent leur congé de paternité à la suite de la naissance de leur enfant (93,8%) et ce, quel que soit leur statut (ouvrier, employé, cadre). Nombreux sont également les pères à compléter le congé de paternité par des jours de congés annuels durant les premières semaines qui suivent la naissance de l'enfant. Néanmoins, 10,8% d'entre eux ont rencontré certains désagréments lors de la demande ou de la prise du congé : attitude négative de l'employeur (43,8%), accumulation du travail (33,8%) ou autres (22,5%).

c) L'interruption de carrière (dans le cadre du congé parental)

Dans le secteur privé, l'interruption de carrière porte le nom de « crédit-temps » et consiste pour le travailleur à arrêter temporairement de travailler ou à réduire son temps de travail durant une période donnée, sous certaines conditions et moyennant certains arrangements avec son employeur. Il peut s'agir d'une interruption de carrière « ordinaire » sans ou avec motif (éducation des enfants, soin à un parent malade, formation). L'interruption de carrière peut, en outre, être liée à certaines situations précises: congé parental, assistance médicale, soins palliatifs. Il s'agit de trois « crédits supplémentaires », dits congés thématiques. Ces dispositifs ont été mis en place afin de favoriser la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle lorsque le besoin se fait ressentir. Notons que la perte de revenu est compensée par une indemnité forfaitaire.

Nous nous intéressons ici de plus près au congé parental, qui avec le développement des services d'accueil de la petite enfance, fait partie des mesures-phares que l'Union européenne préconise pour encourager la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Depuis 1996, le congé parental fait d'ailleurs l'objet d'une directive (Directive 96/34/CE) qui énonce les « *prescriptions minimales visant à faciliter la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales des parents qui travaillent* »²³ et impose aux pays européens d'établir un congé parental de trois mois minimum accessible à l'ensemble des travailleurs lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant. En Belgique, le congé parental présente l'avantage d'être accordé à la mère et au père, de n'être pas transférable (si l'un des parents ne prend pas son congé, l'autre ne peut en bénéficier pour lui), d'être rémunéré (taux forfaitaire), d'être flexible et de garantir un maintien des droits. Un travailleur occupé à temps plein peut arrêter de travailler durant 4 mois, travailler à mi-temps durant 8 mois ou à 4/5e durant 20 mois. « *Les facteurs influençant le recours au congé parental sont le niveau des allocations, la culture d'entreprise, la souplesse des dispositions (comme la possibilité du travail à temps partiel), le secteur d'activité (les taux sont plus élevés dans le secteur public), et le niveau de qualification des parents* »²⁴. Les études menées sur le sujet soulignent que le congé parental est principalement pris par les femmes (Math et Meilland, 2004). Ainsi, le fait que la durée de ce congé soit relativement courte dans notre pays (limitée au minimum de ce que la Directive impose) « *est positif en terme de sauvegarde des perspectives professionnelles des femmes. Les propositions de réforme du système qui vont dans le sens d'une prolongation du congé parental risquent d'accentuer le biais de genre* »²⁵. Néanmoins, cela pose, bien entendu, la question de la disponibilité, de la qualité et de l'accessibilité financière des services de garde pour les jeunes enfants (Périver, 2004).

d) Le développement des services d'accueil

Le développement des services d'accueil fait partie des mesures-phares préconisées par l'Union européenne pour augmenter le taux d'emploi des femmes. Des cibles à atteindre ont d'ailleurs été fixées lors du Conseil européen de Barcelone en 2002. Dans la majorité des Etats

²³ Directive 96/34/CE. Disponible sur <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:31996L0034&from=FR> (consulté le 19 juin 2016)

²⁴ EUROPEAN COMMISSION (2005), *Reconciliation of work and private life: a comparative review of thirty European countries*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, p.13.

²⁵ MARON, L., O'DORCHAI, S., MEULDERS, D. (2008), « Le congé parental en Belgique », *Brussels Economic Review - Cahiers Economiques de Bruxelles*, vol. 51, n° 2/3, p.15.

européens, deux périodes différentes sont considérées lorsque sont évoqués les dispositifs d'accueil à destination des jeunes enfants : la période de 0 à 3 ans et la période de 3 à 6 ans.

Taux de couverture, heures d'ouverture des milieux d'accueil, qualité, coûts supportés par les parents, intervention financière de l'Etat ... sont autant d'éléments ayant un impact déterminant sur la participation des parents, et plus particulièrement des femmes, au marché du travail. Ils peuvent encourager ou décourager le modèle de la famille bi-active (Maron, 2010). En effet, des services de garde rares, chers, de mauvaise qualité ... contraignent encore plus les femmes à arrêter de travailler ou réduire leur temps de travail (de Henau, Meulders, O'Dorchai, 2008). « *Plus l'offre de services de garde est satisfaisante, plus le temps consacré à la sphère familiale par rapport au temps consacré à la sphère professionnelle diminue, toutes choses étant égales par ailleurs (Blau et Ferber, 1992)* »²⁶. Nous reviendrons plus en détail sur ce sujet dans la troisième partie de ce TFE.

²⁶ MARON, L. (2010), *La parentalité et l'emploi : quel défi pour les politiques publiques belges au regard de la situation en Europe ?*, Thèse de doctorat, Université Libre de Bruxelles, p. 288.

IV. LA CONCILIATION, L’AFFAIRE DES ENTREPRISES ?

1. Mise en contexte

Pendant longtemps, la politique familiale était l’affaire des pouvoirs publics. Du côté des entreprises, on avait tendance à considérer cette matière comme relevant de la vie privée des travailleurs ou de la politique familiale. En 2000, la stratégie européenne pour l’emploi de Lisbonne visant à augmenter le taux d’emploi des femmes (taux de 60% à atteindre pour 2010) a fait de la conciliation une condition indispensable et a poussé les Etats à s’interroger sur la manière dont ils allaient pouvoir atteindre cet objectif. Ainsi, certains Etats incitent aujourd’hui les entreprises à investir dans des mesures de soutien à la conciliation et à compléter les mesures légales existantes. Institutionnaliser des dispositifs et légiférer ne suffit pas à garantir aux travailleurs une meilleure conciliation entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. Les entreprises ont un rôle important à jouer, car c’est à leur niveau que se définissent les modalités de la conciliation et que se créent donc les (im-) possibilités de conciliation. Ce rôle est d’autant plus criant lorsque les politiques publiques de soutien aux familles, les congés parentaux et les services de garde sont lacunaires (OCDE, 2007). Malgré cela, aujourd’hui, même si la problématique de la conciliation est à l’agenda politique de nombreux Etats, elle reste une problématique privée. Les obligations familiales sont externes à l’entreprise (Tremblay, 2005).

En Europe, l’implication des entreprises varie fortement d’un pays à l’autre en fonction de la pression institutionnelle, c’est-à-dire des dispositions officielles, des traditions, des normes relatives à l’égalité entre les hommes et les femmes et des accords collectifs (présence des syndicats et influence sur les conditions de travail). Cette diversité de situations démontre qu’il est très compliqué d’articuler les politiques publiques avec les mesures mises en place par les entreprises (Den Bulk, 2001). A titre d’exemple, citons le plan SEMA, dispositif mis en place par le gouvernement belge en 2003, qui avait pour objectif de renforcer l’offre d’accueil et créer des synergies entre les entreprises et les milieux d’accueil en incitant les employeurs à réserver des places pour les enfants de leurs travailleurs dans les milieux d’accueil.

Eydoux et Letablier (2008) se sont intéressées à la question de savoir comment les entreprises prennent en compte les responsabilités parentales de leurs travailleurs. Pour se faire, elles ont mené une étude comparant trois pays européens (Allemagne, France, Royaume-Uni) ayant récemment réformé leur politique de soutien à la parentalité et tentant d’impliquer les entreprises. Il ressort de leur étude que les pratiques des entreprises doivent être interprétées en

tenant compte du contexte institutionnel (régime d'Etat social). Par ailleurs, « *Selon les contextes, les entreprises sont plus ou moins mises à contribution, en fonction de l'engagement d'autres institutions dans l'aide aux parents qui travaillent. Des facteurs sociodémographiques comme le taux de fécondité ou la participation des femmes au marché du travail, ainsi que la forme prise par cette participation, suscitent des besoins d'ampleur et de nature différente en matière de prise en charge et d'éducation des enfants* »²⁷. Il ressort de leur étude de nombreuses différences en termes de mobilisation des entreprises entre les trois pays analysés. Néanmoins, une série de points communs sont également mis en lumière. Les droits accordés aux salariés parents se sont développés et ils constituent une base que les entreprises sont tenues de respecter, mais qu'elles sont aussi incitées à dépasser au nom de la responsabilité sociale des entreprises et de la qualité d'emploi. « *Les entreprises sont vues comme des acteurs cruciaux, sinon des partenaires, des politiques de soutien à la parentalité, non seulement par les décisions qu'elles prennent en matière d'organisation et de temps de travail, mais aussi par les contributions que certaines d'entre elles peuvent apporter en matière d'aide à la prise en charge du coût des enfants ou au développement et au financement des modes d'accueil des enfants* »²⁸. Les auteurs notent également une nouvelle tendance intéressante en matière de « *welfare mix* », à savoir le développement de vouchers, CESU, etc. Ainsi, les entreprises se saisissent des sollicitations émises par les pouvoirs publics. Et c'est dans ce cadre-là, que sont diffusées leurs bonnes pratiques qui sont ensuite traduites dans des chartes, par exemple.

Par ailleurs, à priori, les entreprises devraient toutes être intéressées par l'idée de créer un environnement de travail propice à la conciliation, car cela contribuerait à attirer de nouveaux collaborateurs, réduire le turnover et l'absentéisme, augmenter la productivité, améliorer leur image, etc. Une étude menée en 2009 dans le cadre de l'Alliance européenne pour les familles s'est intéressée à l'opinion du panel d'entreprises européennes (EBTP) sur la question de la conciliation et de son impact sur le développement des entreprises. Il ressort de cette étude que la conciliation travail-famille est un défi pour les grandes entreprises, mais aussi et surtout pour les petites entreprises où l'absence d'un seul employé peut parfois être très problématique. Par ailleurs, le recrutement et la rétention d'employés qualifiés constituent des préoccupations importantes et les principales motivations à la mise en place de dispositifs de

²⁷ EYDOUX, A., LETABLIER, M.-T. (2008), « Gestion de la parentalité en Allemagne, France et Royaume-Uni : la promotion de la responsabilité sociale des entreprises et ses enjeux », *Brussels Economic Review – Cahiers économiques de Bruxelles*, Vol. 51, n°2/3, p.75.

²⁸ *Ibid.*, p.88.

conciliation (55,6% des 446 répondants jugent le recrutement «assez difficile» ou «très difficile» ; 47,2% indiquent que la rétention est «assez difficile» ou «très difficile»).

De leur côté, les travailleurs pourraient davantage valoriser ces dispositifs de conciliation mis en place par leur entreprise plutôt qu'un équivalent en salaire. L'idée serait alors d'offrir ce type de dispositifs à la place de salaires plus élevés. Ce serait donc tout bénéfique. Or, en réalité, les entreprises ne se précipitent pas pour mettre en place des mesures de conciliation (OCDE, 2007).

2. Caractéristiques des entreprises s'impliquant dans la conciliation

Fusulier et al. (2006) se sont intéressés aux mesures mises en place dans notre pays pour faciliter la conciliation vie familiale – vie professionnelle et, en particulier à leur utilisation par les travailleurs dans le contexte wallon. Partant de l'idée que «*Dans un contexte socio-institutionnel donné, les organisations développent un rapport spécifique à la problématique de l'articulation travail/famille qui n'est pas sans affecter les attitudes individuelles quant à l'usage des dispositifs institutionnels*»²⁹, ils ont étudié la question de ces rapports que les entreprises (au sens large du terme, c'est-à-dire «*les organisations où s'opère le travail rémunéré*») ³⁰ entretiennent à l'égard des mesures de conciliation. Pour ce faire, une étude exploratoire a été menée auprès de 48 moyennes et grandes entreprises installées en Wallonie, actives dans le secteur industriel et celui des soins. Ils ont constaté des rapports différenciés qui les ont menés à identifier trois groupes d'entreprises : les «*réticentes*», les «*justes légalistes*» et les «*proactives*». Les «*réticentes*» sont les entreprises qui ne sont pas favorables à l'utilisation de dispositifs de conciliation pourtant entrés dans le droit, comme le congé de paternité par exemple. Ce groupe est constitué d'une minorité des entreprises interrogées. Les «*proactives*», très peu nombreuses également, se distinguent des autres entreprises par la mise en place de mesures extra-légales coûteuses et rares dans le contexte wallon (crèche et réservation de places en milieux d'accueil : compensation financière pour réduire la perte de salaire, etc.). Les «*justes légalistes*» se situent entre les deux et regroupent la grande majorité des entreprises interrogées. «*Ces organisations sont en phase avec les normes sociales les plus diffusées qui accordent une légitimité plus ou moins forte à tel ou tel*

²⁹ FUSULIER, B., GIRALDO, S. et LALOY, D. (2008), *L'entreprise et l'articulation travail/famille : Transformations sociétales, supports institutionnels et médiation organisationnelle*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve, p. 42.

³⁰ Ibid., p. 33.

droit »³¹. Elles sont favorables au recours aux dispositifs institutionnels par leurs employés, mais ne mettent en place aucun dispositif extra-légal particulier ; peut-être, car les opinions des responsables des Ressources Humaines à l'égard des mesures de conciliation sont mitigées : « *Les avantages ne sont manifestement pas massivement et clairement perçus* »³². Ainsi, il ressort de cette étude éclairante que la problématique de la conciliation concerne les entreprises wallonnes dans leur grande majorité et ce, quel que soit leur secteur d'activité même si l'on note de légères variations liées à la taille et à la féminisation de la main-d'œuvre. Il n'est pas étonnant que la plupart des entreprises soient « juste légalistes » car comme le rappelle les auteurs, il faut replacer la problématique de la conciliation dans le contexte belge, un « *contexte national d'intervention de l'Etat (qui) est significative comparativement aux régimes étatiques dits libéraux où l'entreprise est davantage sollicitée (Etats-Unis, Grande-Bretagne)* »³³.

En France, l'implication des employeurs a fait l'objet d'une enquête d'envergure, intitulée « Familles et Employeurs » (INED, 2004-2005), menée auprès de 2673 entreprises. Il est notamment ressorti de cette enquête qu'une majorité d'employeurs étaient conscients de leur responsabilité et souhaitaient s'engager pour une meilleure conciliation. Ce sont les employeurs qui pensent avoir un rôle à jouer en matière de conciliation qui font le plus pour aider leurs employés (en envisageant le plus souvent des aménagements d'horaires ou des solutions de garde d'enfants); les principales raisons invoquées étant la réduction de l'absentéisme, le bien-être des travailleurs, le renforcement de la productivité et des performances. Il en va donc de l'intérêt des entreprises. « *Si la plupart des salariés ont un employeur qui revendique un rôle pour faciliter la conciliation entre travail et famille, c'est pour des raisons plus souvent économiques que sociales* »³⁴. Dès lors, pour quelle(s) raison(s) ne sont-ils pas plus nombreux à s'impliquer ? Brochard et Letablier (2013) constatent qu'en France « *les dispositifs existants apparaissent ressortir avant tout de l'histoire de l'entreprise, de son champ conventionnel et de la volonté de ses dirigeants en lien avec les caractéristiques structurelles de l'entreprise* »³⁵. Lefèvre et al. (2008) démontrent, eux aussi, qu'il existe des caractéristiques-clés déterminant l'offre d'avantages au sein des entreprises. Le statut de l'entreprise (public, privé), son secteur d'activité, la taille de l'entreprise en termes d'effectifs,

³¹ Ibid., p. 66.

³² FUSULIER, B., GIRALDO, S., LEGROS, E. (2005), *L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Etude auprès de 48 entreprises de Wallonie*, Cahiers de l'Institut des Sciences du travail, Louvain-la-Neuve, p.48. Disponible sur www.efg.inrs.ca (consulté entre mai et juin 2016).

³³ Ibid., p. 45.

³⁴ EYDOUX, A., GOMEL, B., LETABLIER, M.-T. (2009), « Les salariés ont-ils un employeur family-friendly ? », dans PAILHE, A., SOLAZ, A. (2009), *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED, La découverte, Paris, pp.328-329.

³⁵ BROCHARD, D., LETABLIER, M.-T. (2013), *Les dispositifs d'entreprise en direction des familles*, Rapport Final, Université Paris 1, Paris, p. 169.

la proportion de femmes parmi les salariés, l'introduction récente de changements organisationnels au sein de l'entreprise, l'appartenance à un groupe, l'opinion du directeur ou du responsable des Ressources Humaines (sur le rôle qu'il a à jouer en matière de conciliation), le sexe du directeur de l'entreprise, l'étendue géographique du marché ou du public, la présence de représentants du personnel sont autant de facteurs déterminant l'implication des entreprises en France. Notons que leur étude démontre également que ces facteurs n'exercent pas tous leur influence avec la même force dans toutes les entreprises.

L'étude de Lefèvre et al. (2008) met également en lumière que les caractéristiques des entreprises déterminent le type de mesures de conciliation mises en place. Le secteur public (et, en particulier, le secteur hospitalier) est celui qui offre le plus de mesures en faveur de la conciliation travail-famille. Ce sont surtout les hôpitaux et les entreprises publiques qui proposent, par exemple, des crèches d'entreprise. Ce constat rejoint tout à fait celui fait par Fusulier (2006) à l'issue de son enquête auprès des 48 entreprises wallonnes. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les grandes entreprises (au-delà de 200 travailleurs) ou les entreprises appartenant à un groupe (français ou international), offrent davantage de mesures en nature ou financières (mesures de conciliation formalisées), mais peu de souplesse horaire. Elles ont donc tendance à privilégier les aides qui n'empiètent pas sur l'organisation du travail. A l'inverse, les possibilités d'arrangements informels sont plus nombreuses dans les plus petites entreprises, car elles dépendent souvent du responsable direct du travailleur. La souplesse horaire et les avantages sont presque inexistantes dans les secteurs « masculinisés » (construction, industrie).

Ainsi, les caractéristiques des entreprises jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de mesures de conciliation, comme nous venons de le voir. Néanmoins, certains facteurs plus secondaires comme les contraintes temporelles permettent, elles aussi, d'expliquer pourquoi certaines entreprises s'impliquent plus que d'autres. « *Les établissements les plus ouverts aux aménagements temporels ou les plus généreux en matière de prestations sociales sont ceux dont les salariés sont les plus contraints par les horaires de travail* »³⁶. La conciliation serait donc proposée comme « contrepartie » face aux contraintes liées aux horaires de travail.

³⁶ EYDOUX, A., GOMEL, B., LETABLIER, M.-T. (2009), « Les salariés ont-ils un employeur family-friendly ? », dans PAILHE, A., SOLAZ, A. (2009), *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED, La découverte, Paris, p. 338.

3. Mesures de conciliation mises en place par les entreprises

En Belgique, la problématique de l'implication des entreprises dans la conciliation reste un sujet peu étudié, par comparaison aux études menées dans les pays anglo-saxons ou dans d'autres pays européens (la France, par exemple) depuis le début des années 2000. Il ressort de ces études que les mesures mises en place diffèrent fortement d'une entreprise à l'autre.

Les mesures de conciliation prises par les entreprises s'inscrivent dans un cadre composé de lois et de conventions collectives qui, en Belgique, prend principalement la forme de congés (maternité, paternité, parentaux, ...). Les actions mises en place par les employeurs sont également déterminées par les décisions des salariés et de leurs représentants. Ainsi, les mesures de conciliation naissent de la loi (dispositifs légaux), de conventions collectives ou de l'initiative des entreprises (dispositifs facultatifs). Mais, à côté des mesures de conciliation qui sont présentées comme telles (de manière explicite), les simples aménagements horaires ou les arrangements relatifs à l'organisation du travail peuvent, eux aussi, participer à une meilleure conciliation. Ainsi, l'implication des employeurs visant à aider les travailleurs à concilier travail et famille peut prendre différentes formes (Lefèvre et al., 2007). Pour Tremblay (2004), les mesures de conciliation peuvent revêtir trois dimensions : les mesures destinées à assouplir les horaires, les prestations en nature (services) et les prestations financières.

a) Prestations (services, financières)

Ce type de « dispositifs extra-légaux » sont rares en Wallonie et plus particulièrement ceux qui engendrent un coût financier direct (la crèche d'entreprise, par exemple) ou organisationnel (le télétravail, par exemple) (Fusulier, 2006).

Les mesures de conciliation mises en place par les entreprises peuvent prendre différentes formes ; nous en listons ci-dessous les principales.

- Les crèches d'entreprises

Les crèches nées de l'initiative spontanée d'entreprises privées sont inexistantes dans notre pays (à l'exception de la crèche créée par l'entreprise SWIFT en 1989). En revanche, plusieurs administrations ou établissements du secteur public (la RTBF, par exemple), de nombreux hôpitaux, ... disposent de « leur » crèche (comme nous le verrons, un principe de non-

discrimination régit l'accueil de la petite enfance empêchant aux crèches subventionnées de réserver l'ensemble des places disponibles aux membres de leur personnel).

En France, l'enquête « Famille et Employeurs » (2004-2005) a permis de mettre en évidence que seuls certains hôpitaux, établissements de la fonction publique et entreprises occupant plus de 200 travailleurs, proposent une crèche à leurs travailleurs. La création d'une crèche est un projet complexe qui, par conséquent, naît d'une forte demande émanant des travailleurs de l'entreprise et d'un intérêt pour l'entreprise (Daune-Richard et al., 2007).

Comme nous le verrons dans le chapitre qui suit, les offres de prestations dépendent fortement des caractéristiques des entreprises (cf. c. Caractéristiques des entreprises s'impliquant dans la conciliation).

- Primes financières

Il s'agit des primes offertes aux parents à l'occasion de certains événements jalonnant leur vie familiale (la naissance d'un enfant, par exemple).

- Autres

Certains services, autres que la crèche d'entreprise, sont parfois mis en place par les entreprises pour permettre à leurs travailleurs d'organiser plus facilement leur temps : pressing, réservation de place dans une crèche, réservation de place dans une garderie, réservation de place à un stage de vacances pour les enfants des travailleurs, amélioration des dessertes des transports en commun, distributeurs de billets sur le lieu de travail, possibilité de service traiteur, etc.

b) Souplesse horaire

La souplesse au niveau de l'horaire de travail constitue un élément essentiel de la conciliation. Néanmoins, force est de constater que la vie familiale est rarement prise en compte dans l'organisation du travail. La souplesse est directement liée aux contraintes de l'organisation. Et au sein d'un même établissement, celle-ci peut varier en fonction du statut du travailleur et de sa fonction (Lefèvre et al., 2008). Ainsi, un travailleur ayant une fonction d'encadrement se verrait plus difficilement accorder un temps partiel (Boyer et Nicolas, 2006). Par ailleurs, il serait mieux toléré en entreprise qu'une femme quitte le travail en cas d'imprévu familial qu'un homme (Boyer et Nicolas, 2006).

Comme le dévoilent les résultats de l'enquête « Familles et Employeurs » menée en France par l'INED (2004-2005), les aménagements d'horaires font suite, le plus souvent, à des événements ponctuels (rentrée scolaire, par exemple) ou imprévus (l'enfant tombe malade, par exemple), mais sont rarement réguliers. Peu d'arrangements sont trouvés pour faire coller les horaires de travail aux horaires de l'école, de la crèche, de la garderie, etc.

Comme nous le verrons dans le chapitre qui suit, les possibilités d'aménagement de l'horaire de travail dépendent fortement des caractéristiques des entreprises (cf. c. Caractéristiques des entreprises s'impliquant dans la conciliation).

4. Quelques bonnes pratiques

En France, l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise propose un aperçu des bonnes pratiques mises en place par les entreprises ayant signé la Charte de la Parentalité (charte initiée en 2008 par L'Oréal, notamment, visant à inciter les entreprises à offrir à leurs salariés parents un environnement de travail « family-friendly »). Les principales mesures prises par les signataires sont, dans l'ordre :

- *« l'aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux ;*
- *le travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ;*
- *les règles simples de vie quotidienne (par exemple, éviter les réunions trop matinales ou trop tardives) ;*
- *l'aménagement des congés parentaux et de paternité, sans impact négatif sur l'évolution professionnelle ;*
- *l'entretien pré et post congé de maternité et paternité. »*³⁷

Il est également intéressant de noter que, pour les employeurs ayant signé la charte, parmi les actions mises en place, celles qui rencontrent le plus de satisfaction de la part des

³⁷ Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (2015), *Baromètre 2015 de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle – Volet Employeurs*. Disponible sur <http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2015/12/Baromètre-OPE-2015-Volet-Employeur-Résultats-détaillés-VD2.pdf> (consulté le 21 septembre 2016)

salariés parents sont : les crèches, la souplesse horaire, le télétravail, une mutuelle avantageuse, les CESU (chèque emploi service universel) et primes de crèche.

En Belgique, l'Institut pour l'Égalité des femmes et des hommes a créé en 2006 et actualisé en 2014 une base de données qui se compose actuellement d'une soixantaine d'initiatives en faveur de l'égalité des hommes et des femmes. L'objectif de cette base de données est de permettre aux entreprises de s'inspirer de l'expérience des autres et d'observer ce qui fonctionne. Parmi ces bonnes pratiques figurent des dispositifs de conciliation travail – famille. Nous listons ci-dessous quelques-unes de ces pratiques, touchant plus particulièrement à la parentalité, et mises en œuvre dans des entreprises du secteur privé ou public.

– BNP PARIBAS FORTIS, « Back to professional life lunches »

Il s'agit d'une initiative lancée en 2011 qui est réitérée quatre fois par an à Bruxelles et dans d'autres régions. L'équipe « Diversité » convie les mamans de retour de congé de maternité à un lunch de deux heures au cours duquel est évoquée, entre mamans, la thématique de la conciliation (difficultés, tuyaux pour mieux concilier, culpabilité par rapport aux nouvelles contraintes horaires, leurs ambitions, leurs relations avec la hiérarchie, etc.) et sont posées des questions concrètes (congés, carrière, etc.). BNP a également publié trois brochures, dont deux à destination des jeunes parents («bientôt maman», «bientôt papa») comprenant des conseils pour trouver un équilibre tout en poursuivant sa carrière, ainsi qu'un guide à destination des managers de jeunes parents (les choses à faire et à ne pas faire). Par ailleurs, BNP Paribas Fortis offre à ses collaborateurs différentes primes financières liées à la parentalité (allocations familiales supplémentaires, intervention dans les coûts des stages de vacances), permet le télétravail et organisent des « Family Days » (les enfants découvrent le lieu de travail de leurs parents).

– SPF SECURITE SOCIALE, « Directeur de votre vie »

Depuis 2011, une nouvelle culture d'entreprise s'est installée au SPF Sécurité Sociale. L'idée est que seul le résultat compte peu importe quand (suppression de l'enregistrement du temps obligatoire), où (télétravail, dynamic office) et comment (évaluation basée sur les résultats) travaille le collaborateur. Cette nouvelle culture d'entreprise permet notamment aux jeunes parents d'organiser eux-mêmes leur temps de travail, d'éviter certains déplacements, etc.

– DELOITTE, « Female talent pipeline »

Lancé dans le cadre de la stratégie « Diversity & Inclusion », le Female talent pipeline vise à promouvoir, au travers d'une série de dispositifs, le leadership féminin et l'accès au partenariat. Parmi ces mesures figurent les conseils post et prénataux, promulgués par un membre du senior management, visant à permettre aux jeunes mamans de trouver des solutions en terme de conciliation travail-famille. Précisons, que les jeunes papas ont eux aussi la possibilité d'être « coachés » sur cette question.

– LAMPIRIS

Lampiris a lancé en 2014 une série de mesures visant à permettre aux parents de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Parmi ces mesures figurent un service de conciergerie (livraison de paniers bios, repassage), la possibilité d'horaires flexibles (qui s'adaptent aux horaires des crèches et des écoles), la possibilité de télétravail en fin de grossesse et après le congé de maternité, des places de parking réservées aux femmes enceintes, un local d'allaitement, une intervention financière dans les frais de crèche, un stage de vacances pour les enfants de 4 à 12 ans.

– HR RAIL

HR Rail a lancé en 2009 les Kid's Days (prise en charge des enfants du personnel lors des vacances d'été au départ de sept gares belges) et, en 2013, le programme Childcare via une collaboration avec Tempo Team (possibilité de garde à domicile des enfants malades).

– ETHIAS

Dans le cadre du plan « New Way of Work », Ethias met à disposition des jeunes parents une série de mesures visant à faciliter la conciliation : information systématique aux jeunes papas concernant les possibilités de congés parentaux, organisation et prise en charge financière d'un service de garde d'enfants malades (10 jours par an jusqu'à 13 ans), complément de rémunération octroyé par Ethias dans le cadre du congé de paternité, etc. Ajoutons également qu'Ethias s'était engagé, dans le cadre du plan SEMA, à réserver des places pour les enfants de ses employés durant 3 ans dans des structures d'accueil en province de Liège. Ethias n'a toutefois pas reconduit le contrat (source ONE, juin 2016).

– SODEXO

Sodexo a développé le programme « Flexwork@Sodexo » permettant aux salariés de travailler de manière flexible (durée, horaire, lieu de travail). Les réunions ne sont pas organisées avant 9 heures ni après 16 heures pour tenir compte des horaires des parents. Par ailleurs, des bons de réduction pour des parcs d'attractions, activités familiales, centres de vacances sont offerts. Un service de conciergerie est mis à disposition : pressing, cordonnerie, livraison de fleurs et de cadeaux. Une assistance téléphonique confidentielle et gratuite est disponible pour tous les travailleurs et leurs familles (conseils concrets par rapport au crédit-temps, dettes, en cas de séparation etc.)

– KBC

KBC, via une collaboration avec une ASBL, propose aux parents de confier leurs enfants à une garderie durant les vacances d'été (uniquement sur certains sites du groupe). Les employés ont également la possibilité de faire leurs courses auprès de la société « Fox cuisine » (via l'intranet) et des distributeurs de pain ont été installés au siège. Une certaine flexibilité horaire est également rendue possible pour les salariés : temps partiel, travail décentralisé, télétravail.

– BELGACOM

Belgacom met à disposition de ses employés parents « sick child care service » (payé par l'entreprise), intervient dans les frais des vacances des enfants et organise des activités durant les vacances d'été.

– ACCENTURE BELUX

L'équipe Inclusion & Diversité (I&D Team) d'Accenture Belux a lancé un programme de soutien à la parentalité incluant des ateliers de coaching parental centrés sur les techniques d'éducation, des aménagements d'horaires flexibles, des sessions de CoderDojo pour apprendre la programmation à ses enfants.

Ainsi, parmi les bonnes pratiques mises en place par les entreprises en matière de garde d'enfants, il se dégage : les services de garde d'urgence lorsque l'enfant tombe malade (payé

ou non par l'employeur), l'organisation de stages pour les enfants durant les vacances d'été (en collaboration avec une ASBL), l'intervention dans les frais de crèche ou dans les frais de stages de vacances.

Précisons qu'il n'est fait mention d'aucune crèche d'entreprise. Par ailleurs, alors que le temps partiel comme moyen de conciliation vie familiale – vie professionnelle est soutenu par de nombreuses entreprises, d'autres, au contraire, préfèrent trouver des solutions alternatives sans doute moins désavantageuses sur le long terme (notamment en termes de salaire et de pension, mais aussi de genre, le temps partiel étant très majoritairement féminin). Parmi les solutions proposées, citons les possibilités de garderie (enfant malade, vacances d'été), d'horaires de travail flexibles, de télétravail et de services de conciergerie (repassage, pressing, cordonnerie, commande et livraison de courses sur le lieu de travail). De plus, toujours dans l'idée de créer un lieu de travail « family-friendly, certaines entreprises limitent les réunions avant 9h et après 16h00, promulguent des conseils pré et post-natals, offrent une assistance téléphonique, organisent des ateliers consacrés à différentes thématiques parentales (la conciliation, la gestion du temps, par exemple). Ainsi, les bonnes pratiques observées en Belgique par l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes sont assez similaires aux pratiques figurant dans le top 5 de l'Observatoire français de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise.

Pour terminer, signalons l'initiative de l'ASBL Amazone (Carrefour de l'Égalité de Genre) qui n'est pas sans rappeler également l'initiative de nos voisins français de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. Amazone a lancé en juin dernier une campagne intitulée *#EnfantsAdmis* visant à promouvoir, sous le slogan « *Happy parents = happy employees = happy employers* », les politiques en faveur de la parentalité en entreprise. Amazone a créé une plateforme (<http://enfantsadmis.org>) sur laquelle les employés peuvent témoigner de leurs histoires personnelles et les employeurs peuvent partager leurs bonnes pratiques ; le but étant d'inspirer d'autres employeurs à s'engager en faveur de la parentalité et de démontrer que le travail et la famille ne sont pas antinomiques. La campagne de sensibilisation et d'information contre les discriminations sur le lieu de travail s'est accompagnée de la publication d'une brochure et d'un logo *#EnfantsAdmis*. Moyennant la signature d'une lettre d'intention (type charte non-contraignante), les entreprises peuvent insérer ce logo dans leurs communications (offres d'emploi, site internet, etc.) pour signaler qu'elles pratiquent une politique « parent-friendly » à l'égard de leurs salariés.

V. L'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE

1. Mise en contexte

L'accueil de la petite enfance est présenté comme une mesure phare au niveau européen en faveur de l'emploi des femmes et de la conciliation vie familiale – vie professionnelle. En effet, les mesures encouragées par l'Europe se sont notamment focalisées sur l'offre de structures de garde qui est considérée comme un moyen efficace pour augmenter le taux d'emploi des femmes. C'est ainsi que, dans la foulée de la stratégie de Lisbonne (2000), ont été fixés les objectifs de Barcelone (2002), à savoir entre autres, pour les Etats membres, de garantir pour 2010 des places d'accueil pour minimum 33% des enfants âgés de moins de trois ans. Récemment, dans son « Report on equality between women and men » (2015), la Commission européenne note que la proportion d'enfants pris en charge dans les structures d'accueil formelles a stagné depuis 2010 tant au niveau européen qu'aux niveaux nationaux. Seuls six Etats membres ont atteint les objectifs de Barcelone en 2013, c'est-à-dire dix ans après leur adoption : la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la France, la Suède et la Slovénie. Pour Périvier (2007), le manque de places d'accueil « est défavorable à l'emploi des mères de jeunes enfants, dont certaines, face aux difficultés d'organisation, renoncent à l'activité, au mieux le temps que l'enfant soit scolarisé, au pire définitivement »³⁸.

L'accueil de la petite enfance concerne les enfants de 0 à 3 ans. Il évolue séparément de l'école maternelle (2,5 à 6 ans). Il constitue une problématique importante dans notre pays qui se caractérise par un congé de maternité relativement court et peu rémunéré par rapport à d'autres pays européens. Plusieurs études démontrent qu'il est préférable que les femmes retournent travailler rapidement après la naissance de leur enfant pour éviter les effets négatifs sur l'emploi féminin (Maron et Meulders, 2009). Ce qui pose nécessairement la question de l'accueil de la petite enfance. Une fois le congé de maternité terminé, qui va garder l'enfant ? En Belgique, les parents peuvent faire un choix entre différents modes de garde, comme nous le verrons. Par ailleurs, même si la Belgique a atteint les objectifs fixés lors du Sommet de Barcelone, cela ne signifie pas qu'il soit aisé pour les parents de trouver une place pour leur enfant dans une structure d'accueil. Il existe de fortes disparités entre les régions. Dans son « Baromètre des parents » (2015), La Ligue des Familles confirme que globalement, parmi les

³⁸ PERIVIER, H. (2007), « Bilan et enjeux du dispositif de garde des jeunes enfants. Au regard de l'emploi des femmes », *Informations sociales*, n° 137, p.110. Disponible sur www.cairn.info/revue-informations-sociales-2007-1-page-108.htm (consulté le 24 septembre 2016).

1500 parents interrogés à Bruxelles et en Wallonie, 4 parents sur 10 considèrent qu'il est « difficile », voire « très difficile », de trouver une place pour son enfant dans une structure d'accueil. D'ailleurs, 8% des parents interrogés ne sont même pas parvenus à trouver une place.

2. Typologie des milieux d'accueil

L'accueil de la petite enfance peut prendre différentes formes. L'accueil formel, subsidié ou non par le communautaire, comprend :

- **L'accueil de type collectif subventionné** par l'Office National de l'Enfance (ONE) (qui inclut les crèches, crèches parentales, préguardiennats, maisons communales d'accueil de l'enfance) ou **non-subventionné** (qui inclut les haltes accueil et les maisons d'enfants).
- **L'accueil de type familial subventionné** par l'ONE (il se compose des accueillants subventionnés) ou **non-subventionné** (il se compose des accueillants autonomes).

La différence essentielle entre l'accueil subventionné et non-subventionné réside dans le coût associé à la garde. Le coût, dans un milieu d'accueil subventionné (qu'il soit collectif ou familial) est proportionnel aux revenus des parents. Il y a en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB), une prédominance des milieux d'accueil subventionnés (69%) par rapport aux non-subventionnés (31%) et ce, depuis de nombreuses années.

L'accueil peut également être informel. Dans ce cas, il n'est soumis à aucun contrôle de l'ONE, notamment en matière de qualité. Il s'agit le plus souvent de la garde par les grands-parents ou un autre membre de la famille. Mais il peut également être assuré par une nourrice (« nanny ») ou une jeune fille au pair. Ce type d'accueil informel représenterait un tiers de l'accueil total dans notre pays (Maron, 2010). Selon le « Baromètre des parents » (2015), *« lorsque l'enfant n'est pas accueilli à temps plein à la crèche, ce sont principalement les grands-parents qui sont sollicités pour répondre aux besoins de garde des parents. 48% des parents confient leur enfant de moins de 3 ans à ses grands-parents en complément de la*

crèche. Enfin, pour les parents dont les enfants ne fréquentent pas une structure, les grands-parents sont désignés comme étant le mode de garde principal par 39% des parents »³⁹.

3. L'accueil de la petite enfance en chiffres

L'accueil étant une matière communautaire, nous nous concentrons ici sur la situation en FWB. Issus du dernier rapport publié par l'ONE « *L'ONE en chiffre* », les deux graphiques ci-dessous présentent l'évolution de la population des enfants de 0 à 2,5 ans en FWB sur 10 ans ainsi que l'évolution du nombre de places en milieu d'accueil pour la petite enfance sur 10 ans.

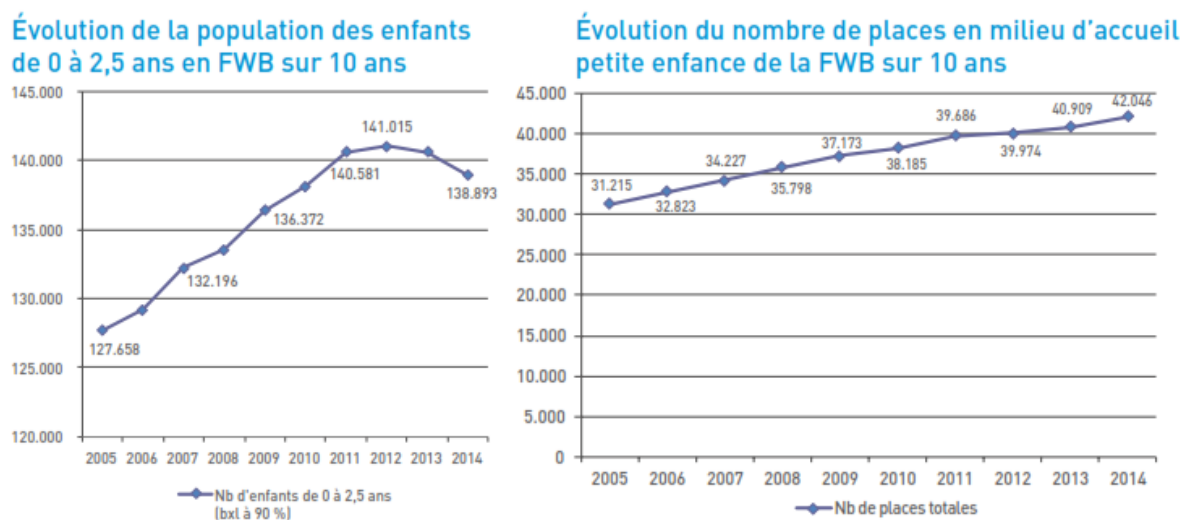


Figure 1 _ Source : L'ONE en chiffres 2014, p. 21

Nous pouvons observer que le nombre d'enfants de 0 à 2,5 ans n'a cessé d'augmenter entre 2005 et 2012. Depuis 2013, et plus particulièrement 2014, ce nombre est en diminution. De l'autre côté, le nombre de places d'accueil est en constante augmentation. Notons toutefois que cette augmentation reste timide. Le taux de couverture du nombre d'enfants de 0 à 3 ans en FWB reprend le nombre total d'enfants âgés de 0 à 3 ans fréquentant un milieu d'accueil par rapport au nombre total d'enfants de 0 à 3 ans en FWB. Le taux de couverture global en FWB s'élève à 44,1% en 2014. Néanmoins, il existe, derrière ce taux de couverture global, des écarts importants entre les régions. En Province de Liège, le taux de couverture atteint 44,3%, largement en-deçà du taux de couverture dans le Brabant Wallon (65%), en Province de Namur

³⁹ La Ligue des Familles (2015), *Le Baromètres des parents*, p.6. Disponible sur <https://www.laligue.be/Files/media/482000/482653/shared/barometre-2015.pdf> (consulté le 24 septembre 2016).

(63%) et en Province de Luxembourg (59,8%), mais supérieur au taux de couverture de Bruxelles-Capitale (31,5%) et du Hainaut (41,6%). L'arrondissement de Liège comptait en novembre 2015, 124 milieux d'accueil subventionnés correspondant à 3.483 places et 101 milieux d'accueil collectifs non-subventionnés correspondant à 1.569 places⁴⁰. Notons que les chiffres du taux de couverture doivent être interprétés de manière nuancée en tenant compte de la question de la demande exprimée et non-exprimée ainsi que de l'adéquation de l'offre aux besoins. En effet, dans certaines régions plus fragiles d'un point de vue économique, même si le taux de couverture est bas, la demande l'est tout autant. A l'inverse, dans une zone comme Ottignies Louvain-la-Neuve, même si le taux de couverture est élevé, les listes d'attente dans les structures d'accueil sont très longues. Le taux de couverture dépend fortement du taux d'emploi (en particulier des femmes) et de la disponibilité de la famille pour garder les enfants.

4. Les acteurs compétents

Les politiques liées à l'éducation, l'enfance, et donc à l'accueil de la petite enfance, font partie des compétences communautaires tandis que les politiques liées au développement des infrastructures d'accueil collectif dépendent des Régions. C'est à la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) / à la Communauté flamande qu'incombent les décisions relatives aux missions et aux objectifs de l'Office National de l'Enfance (ONE) / Kind en Gezin (K&G), à la réglementation ainsi qu'à la planification des places d'accueil. Les missions de l'ONE, ses objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre sont définis par un contrat de gestion établi entre la FWB et l'ONE pour une durée de 5 ans. Le Fédéral, quant à lui, est compétent dans toutes les matières liées à l'emploi au sens large et à des thématiques telles que de la conciliation vie privée – vie professionnelle, par exemple. Toute ouverture d'un milieu d'accueil est soumise à l'obtention préalable d'une autorisation accordée par l'ONE ou par K&G selon que la crèche se situe sur le territoire wallon, flamand ou bruxellois. Les conditions d'autorisation tout comme les subsides octroyés diffèrent d'une région à l'autre. Nous sommes actuellement dans un contexte général de difficultés financières et budgétaires qui touchent tous les acteurs. L'absence d'Etat centralisé fait que les budgets sont morcelés⁴¹.

⁴⁰ Interview Hugo Snackers, Coordinateur subrégional Liège, 4 novembre 2015.

⁴¹ « L'accueil de la petite enfance : un investissement socio-économique prioritaire. 1000 places à créer en Province de Liège », matinée d'information, Liège, 21 juin 2016.

5. Plans d'action

a) Le Plan Cigogne

L'ONE est chargé de la programmation de l'accueil de la petite enfance en Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB). L'appel à projets est le point de départ de la création de places d'accueil subventionnées en FWB. Le gouvernement fixe des objectifs en termes de création de places d'accueil, puis alloue des budgets pour le subventionnement de ces places. A l'inverse, l'offre non-subventionnée est composée de structures qui ne perçoivent aucune aide financière de la FWB. Ainsi, l'ouverture de places d'accueil subventionnées (nombre déterminé) est actuellement réglementée par le Plan Cigogne III qui concerne la période allant de 2014 à 2022. Le plan Cigogne a été lancé en 2003 afin d'augmenter le nombre de places d'accueil et ainsi rencontrer les objectifs fixés par l'Europe lors du Sommet de Barcelone en 2002. Il consiste en une mise à disposition de financements par la FWB et les Régions (Wallonie et Bruxelles). Entré en vigueur en novembre 2013, le plan Cigogne III (qui succède au plan Cigogne I et II) se compose de 3 phases : Volet 1 (2014), Volet 2 (2015-2018), Volet 3 (2018-2022). Nous sommes donc actuellement entrés dans le deuxième volet du plan (Volet 2-bis, « Fil de l'eau »). L'objectif du Plan Cigogne III est de créer en trois étapes 14.849 places subventionnées et non-subventionnées d'ici 2022 ; tout en permettant d'équilibrer des taux de couverture entre les régions. La priorité est donc donnée à Liège, au Hainaut et à Bruxelles. Le plan Cigogne III s'accompagne également d'une programmation d'infrastructures d'accueil de la petite enfance, qui s'intègre dans le cadre du Plan Marshall 2.Vert. L'accueil de la petite enfance fait donc partie des leviers stratégiques en faveur du développement économique wallon. Le développement de nouvelles places d'accueil permet la création d'emplois et donne la possibilité aux parents de continuer à travailler grâce à une meilleure conciliation travail – famille.

b) Le Plan SEMA (Synergie Employeurs Milieux d'Accueil)

Le Plan SEMA a été lancé en 2003. Il est d'ailleurs défini dans l'Arrêté du gouvernement de la Communauté française du 27 février 2003. L'objectif de départ était d'augmenter la capacité d'accueil en FWB et, ainsi, d'améliorer le taux de couverture grâce à un partenariat avec les employeurs privés ou publics. Il s'agit de la première tentative des pouvoirs publics belges d'inciter le monde des entreprises à s'impliquer (notamment financièrement) dans l'accueil de la petite enfance. Le plan permettait aux employeurs de

réserver des places (existantes ou nouvellement créées) auprès de milieux d'accueil collectifs. Il pouvait s'agir de milieux d'accueil subventionnés ou non-subventionnés. Tout employeur avait ainsi la possibilité de réserver ou de créer des places pour les enfants de ses travailleurs ; le nombre de places étant cependant limité (min. 60% et maximum 70% de la capacité du milieu d'accueil). Une convention était alors établie entre l'employeur, l'ONE et le milieu d'accueil. L'avantage pour le travailleur était la sécurité d'avoir une place dans un milieu d'accueil qu'il payait proportionnellement à ses revenus d'après les barèmes établis par l'ONE.

Le plan SEMA n'a toutefois pas rencontré le succès escompté : *« En ce qui concerne la création de places, le Plan SEMA a permis de créer jusqu'à 193 places dont 131 réservées par des entreprises pour les enfants de leur personnel. Le solde, soit 62 places, étant des places ouvertes à tout public. La majorité des places ont été créées en Région de Bruxelles-Capitale (133 places, dont 88 réservées). La Région wallonne en a compté jusqu'à 60, dont 43 réservées par des entreprises. Elles l'ont été dans le cadre des Plans Cigogne I et II, qui visaient la création de 1.836 places SEMA (respectivement 496 et 1.340 places). Actuellement, il reste 101 places réservées par des entreprises dans le cadre SEMA sur les 131 qui ont été créées »*⁴². En Province de Liège, il n'y a plus aucune convention SEMA (à l'exception du cas de l'ASBL « Petit à Petit »). Les conventions qui liaient la Ville de Liège et la RTBF d'une part, et Ethias d'autre part, ont pris fin. Le CPAS de Neupré avait également un projet SEMA, mais celui-ci a été abandonné vu la non-reconduction de la convention entre l'ONE, la FWB et la Région wallonne. Aujourd'hui, le plan SEMA est « officieusement » abandonné (il figure toujours dans les priorités listées dans l'actuel plan de gestion de l'ONE) : *« Le Plan Cigogne III ne prévoit pas la création de places dans le cadre SEMA. En effet, au vu des résultats peu performants, il est nécessaire de revoir au préalable le système. C'est ce qui est prévu par l'article 66 du Contrat de gestion qui intègre ce dossier dans la réforme du secteur de l'accueil. Nous cherchons activement d'autres possibilités qui tiennent plus compte de la réalité des entreprises »*⁴³. Ces propos sont confirmés par l'actuelle Ministre de la culture et de l'enfance en FWB, Alda Greoli. Dans une allocution, le 21 juin 2016, celle-ci a tenu à souligner l'importance de la réforme des milieux d'accueil actuellement en cours. Les objectifs prioritaires de cette réforme sont de faciliter et simplifier les procédures administratives et l'ouverture du le secteur à davantage de partenariats ; tout en ne perdant pas en qualité.

⁴² Question n°342 de Mme Durenne du 20 mars 2015 (F), Q.R., Commission de la Culture et de l'Enfance du Parlement de la Communauté Française, session 2014-2015, 30 avril 2015, p.74.

⁴³ Ibid.

VI. QUELLE(S) SOLUTION(S) UN EMPLOYEUR TEL QUE CMI PEUT-IL OFFRIR À SES EMPLOYÉS EN MATIÈRE D'ACCUEIL DE LA PETITE ENFANCE ?

1. Méthodologie

Un constat s'est imposé au fur et à mesure de nos recherches : les initiatives en matière d'accueil de la petite enfance issues d'entreprises privées sont très peu nombreuses dans notre pays et, plus particulièrement dans notre province. Comme mentionné précédemment, la seule convention SEMA actuellement en vigueur en Province de Liège est celle unissant Electrabel (Aujourd'hui, Engie) et la crèche « *Petit à Petit* » de Huy. Il y a bien un projet pilote qui a été lancé en 2012 : la crèche « *Les petits voyageurs* », installée dans la gare des Guillemins. Il s'agit d'un partenariat entre la Ville de Liège (prise en charge du financement, de la mise en conformité du bâtiment et des frais de fonctionnement à raison de 280.000 euros par an), la SNCB Holding (mise à disposition du bâtiment et investissement de 350.000 euros en 2015) et l'ONE (intervention dans les frais de fonctionnement). Mais, en dehors de ce projet pilote, qui s'est inscrit dans le cadre d'un plan de mobilité, et les partenariats conclus avec les hôpitaux (la création de la maison communale d'accueil de l'enfance « la Mirabelle » du CHR la Citadelle en 2010, notamment), les initiatives sont rares. D'ailleurs, aucun partenariat avec une entreprise privée en FWB n'a été porté à notre connaissance.

Notre méthodologie découle donc nécessairement de ce constat. Une démarche qualitative se justifie également car nous souhaitons avant tout décrire et comprendre une situation précise. Notre revue de littérature nous a permis de nous rendre compte qu'en Wallonie, les entreprises sont généralement favorables au recours de dispositifs institutionnels par leurs employés, mais mettent très rarement en place des dispositifs extra-légaux, et plus particulièrement ceux qui engendrent un coût financier direct, comme les crèches d'entreprise. L'objectif de notre recherche est d'analyser les solutions qu'un employeur tel que CMI pourrait offrir à ses employés en matière de garde d'enfants. Quelles sont les différentes manières d'impliquer aujourd'hui les entreprises dans l'accueil de la petite enfance ? Pourquoi sont-elles aussi frileuses à l'idée d'investir dans l'accueil de la petite enfance ? Quels sont les freins auxquels les porteurs de projets doivent faire face ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles nous avons tenté d'apporter des pistes de réponse ou de réflexion.

Ce questionnement émane de la Direction des Ressources Humaines du Groupe CMI dans sa recherche d'amélioration de la gestion des talents. CMI (Cockerill Maintenance &

Ingénierie) est un ensemble international, spécialisé dans l’Energie, la Défense, la Sidérurgie et l’Industrie dont le centre de décision est basé à Seraing. Au 1er janvier 2016, le Groupe comptait 4.680 personnes sous contrat de travail, dont 1.155 en Province de Liège (Seraing : 746, Sprimont : 112, Loncin : 297). Parmi ces 1.155 travailleurs, 100 sont parents d'au moins un enfant de moins de 3 ans.

C’est en poursuivant cet objectif que nous avons sélectionné dix interlocuteurs aux profils variés (secteur de la petite enfance, monde syndical et de l’entreprise), mais tous concernés par la problématique de l’accueil de la petite enfance et de l’implication des entreprises dans le domaine. A l’issue de ces dix entretiens (d’une durée d’une heure environ par entretien), nous pensons avoir pu obtenir les informations que nous recherchions. Nous sommes donc dans une démarche tout à fait qualitative et les conclusions qui découlent de ces différentes rencontres ne peuvent, bien entendu, pas être généralisées. Néanmoins, elles permettent de saisir la complexité de la problématique de l’implication des entreprises dans l’accueil de la petite enfance.

2. Brève présentation des personnes interrogées

Véronique Foucart est la directrice de la crèche subventionnée « Les P’tits Soleils » située à Tournai, à côté de l’entreprise Technord dirigée par Michel Foucart, son père. En 2012, Véronique Foucart visite 35 crèches en Belgique (Wallonie), en France et au Québec afin de rédiger son projet pédagogique et architectural. Après une première présentation du projet au cabinet de la Ministre Milquet et sept réunions de concertation, une aide exceptionnelle (sous la forme de points APE) est octroyée et le projet est finalement inscrit à l’appel à projets de l’ONE « Au fil de l’eau ». Bénéficiant du réseau de Michel Foucart (vice-président de l’Union wallonne des entreprises dans les années 90), Véronique Foucart convainc des amis patrons de soutenir le projet via une « réservation de berceaux ». Cette sponsorship est aujourd’hui considérée comme un don ; une réservation ferme et définitive de places pour les entreprises partenaires étant impossible aussi longtemps que le plan SEMA n’est pas officiellement abandonné. La crèche a ouvert ses portes le 1^e septembre 2016 et dispose de 49 places accessibles de 7h30 à 18h30. Il s’agit donc d’un projet pilote reposant sur un principe de partenariat public – privé via la réservation de berceaux par des communes, entreprises et organisations non-marchandes de la région de Tournai. La crèche reste cependant également

accessible à toute personne physique. Le bâtiment a été financé par la Fondation familiale (mécénat) à hauteur de deux millions d'euros. Aujourd'hui, Véronique Foucart se bat pour que le plan SEMA soit officiellement abandonné et remplacé par un nouveau modèle de sponsorship (dans lequel la contribution des entreprises ne viendrait pas en déduction de l'intervention de l'ONE), qui permettrait aux milieux d'accueil de trouver un équilibre financier.

Anne Chandelon est la directrice de l'ASBL Crèche «Petit à Petit » qui assure la gestion de trois crèches subventionnées (rue St-Domitien, rue du Vieux Pont et rue de la Paix à Tihange) et de deux sites d'accueil extra-scolaire (dont un incluant une école de devoirs). En 2015, les trois crèches ont accueilli 238 enfants. Celles-ci sont ouvertes de 6h à 18h30 et s'adressent en priorité aux enfants du personnel de la ville, du centre hospitalier régional hutois (la crèche du CHRH ayant été reprise par l'ASBL en 1998), de la centrale nucléaire de Tihange et des habitants de Huy. L'ASBL est subsidiée par l'ONE, la Ville, Electrabel et le CHRH. L'une des particularités de cette ASBL est d'avoir tissé des liens avec une entreprise privée, à savoir Electrabel (aujourd'hui devenue « Engie ») dans le cadre du plan SEMA. Il s'agit d'ailleurs du seul partenariat SEMA toujours en vigueur en Province de Liège. A l'heure actuelle, Electrabel finance la réservation de 16 places SEMA (3.000 euros par place par an ; déductible fiscalement) et 9 places à titre privé (2.000 euros par place par an ; non-déductible fiscalement). Le montant issu de cet accord privé n'est pas déduit des subsides ONE.

Chantal Wyart est la chef de bureau du service de la petite enfance de la ville de Seraing, en charge des milieux d'accueil communaux. La Ville de Seraing propose trois crèches communales (Les Petites Canailles, Les Bouvreuils, Graines d'étoiles), une maison communale d'accueil de l'enfance (Les Châtons), une halte-accueil (Les Frimousses) s'adressant spécifiquement aux parents en réinsertion socio-professionnelle, un service de garde d'enfants malades à domicile ainsi qu'un centre d'écoute parentale (La Bavette). Les crèches et la MCAE⁴⁴ comptent environ 200 places et accueillent près de 300 enfants par an. Celles-ci sont ouvertes en semaine de 7 à 18h et s'adressent prioritairement aux habitants de la Ville ainsi qu'aux membres du personnel communal. Elles restent néanmoins accessibles à tous les autres parents, même si les probabilités d'obtenir une place sont minimes. L'accueil dans l'entité se résume quasi exclusivement à cette offre subventionnée.

⁴⁴ La différence entre ces deux structures réside simplement dans le nombre d'enfants accueillis à temps plein.

Albert Crepin est le président du Club des entreprises des Hauts-Sarts (ASBL). Parmi ses attributions figure la création d'une crèche pour les entreprises membres du Club. Ce projet est sur la table depuis le début des années 2000. Dès le départ, le projet s'est orienté vers un partenariat avec la Ville de Herstal dans le cadre de la mise sur pied d'une MCAE (maison communale d'accueil de l'enfance) comprenant 18 places. Lors des premières rencontres avec les entreprises, des freins se sont rapidement fait ressentir (coûts, financement, syndicats, contrepartie pour les travailleurs non-concernés). La décision a donc été prise de ne pas poursuivre et de passer à d'autres projets de services pour le Club ayant plus de chances de se concrétiser. Néanmoins, ce n'est très certainement pas la demande qui manque. Le zoning des Hauts Sarts compte 320 entreprises et près de 9000 travailleurs. Actuellement, le projet est donc mis de côté, mais pas abandonné.

Anne-Solange Jüngling fut directrice de la crèche de l'Université de Liège durant 3 ans (2012-2015). Ouverte de 7h45 à 18h, la crèche accueillait jusqu'à 55 enfants répartis par âge et s'adressait au personnel et aux étudiants de l'Université (60%) ainsi qu'aux habitants de Liège (40%). La crèche était située dans un bâtiment appartenant à la Ville de Liège loué pour un euro symbolique. Sa gestion était assurée par l'Université. Il y a 5 ans, en raison de l'absence chronique d'investissements, la crèche fut confrontée à des problèmes de conformité. Des investissements étaient nécessaires pour mettre la crèche aux normes ONE, faute de quoi celle-ci devait fermer. Par ailleurs, la crèche dysfonctionnait depuis longtemps en raison d'une mauvaise gestion financière. A cette époque, l'Université avait décidé de limiter ses investissements à son core business, à savoir l'enseignement. C'est ainsi qu'il a été convenu que la crèche passe aux mains de la Ville le 1^{er} janvier 2016. Ancienne directrice financière dans le secteur privé, Anne-Solange Jüngling a un profil atypique. Une dérogation a d'ailleurs dû être obtenue afin qu'elle puisse assumer la fonction de directrice de la crèche (jusqu'à ce que la crèche passe à la Ville) sans disposer d'une formation reconnue par l'ONE (infirmière, psychologue, éducatrice, puéricultrice, etc.). Forte de sa formation économique et de son expérience en entreprise, Anne-Solange Jüngling est parvenue à redresser la situation financière de la crèche ; démontrant ainsi que, contrairement aux idées reçues, une crèche subventionnée peut être en équilibre au bout de trois ans (moyennant un strict respect d'un règlement d'ordre intérieur propre à la crèche).

Hugo Snackers est le Coordinateur subrégional de Liège. L'ONE possède six administrations subrégionales présentes dans différentes provinces wallonnes (Brabant wallon,

Hainaut, Liège, Luxembourg, Namur) ainsi que dans la Région de Bruxelles Capitale. Hugo Snackers, en tant que coordinateur subrégional, prend en charge la coordination des actions de l'ONE. Il a également la responsabilité de développer des partenariats avec les acteurs du secteur de la petite enfance et d'accroître la visibilité de l'ONE. Il est intéressant d'avoir son éclairage sur l'accueil de la petite enfance en Fédération Wallonie – Bruxelles, sur les moyens et plans d'action qui sont mis en œuvre ainsi que sur les possibilités de partenariat avec les pouvoirs publics.

Reine Marcelis est aujourd'hui la présidente de Synergie Wallonie, l'ASBL porte-parole de l'égalité Femmes-Hommes en Wallonie. Ancienne syndicaliste, elle fut en outre à l'initiative de la création de plusieurs milieux d'accueil sur le territoire wallon et, parmi ceux-ci, le Centre Coordonné de l'Enfance (CCE) qu'elle géra jusqu'en 2011. Fondé en 1996, le CCE est né de l'initiative du SETCa Charleroi et d'un partenariat avec les entreprises Mestdagh, Match et du Fonds Social des Hôpitaux Privés. L'objectif de départ était de pouvoir répondre aux besoins de garde (0 à 12 ans) des travailleurs à horaires variables et flexibles (notamment le personnel hospitalier et de la grande distribution) en rendant flexible le secteur des crèches et de l'accueil extra-scolaire qui ne l'était pas. Le CCE est un bon exemple de mutualisation des ressources permettant de créer des services, qui sont nécessaires dans certains secteurs professionnels. Le CCE est également un cas intéressant de flexibilisation de l'accueil alors que l'organisation syndicale prône plutôt la non-flexibilité horaire. Selon Reine Marcelis, aujourd'hui l'organisation syndicale est incapable de continuer à négocier des valorisations salariales comme facteur de bien-être des travailleurs. Il faut pouvoir donner aux travailleurs d'autres conditions de travail qualitatives. Cela passe par l'amélioration des conditions de vie, notamment des femmes qui travaillent à horaires variables dans certains secteurs professionnels comme les grandes surfaces, les entreprises de nettoyage, les hôpitaux, etc.

Fabiola Frippiat est la directrice de la Fédération des Initiatives Locales pour l'Enfance (F.I.L.E). Créée en 1992, à l'initiative des Femmes Prévoyantes Socialistes, la FILE fédérait un réseau des milieux laïques d'accueil de l'enfance dont l'objectif était la défense et le partage d'informations. Depuis 2004, la FILE est reconnue comme « fédération représentative d'employeurs du secteur de l'accueil de l'enfance ». La FILE se bat pour promouvoir des milieux d'accueil accessibles (financièrement, géographiquement et socialement), de qualité (formation du personnel, mixité et diversité de l'accueil) et viables. La FILE ne croit pas en la

création de crèches d'entreprise, mais privilégie l'idée d'un système mixte (public-privé) fondé sur la solidarité.

Valérie Depaye est la directrice d'Eriges (régie communale autonome de Seraing), un organisme local d'investissement public visant - via des partenariats (privés ou publics) – au redéploiement territorial de la commune. L'objectif d'Eriges est de faire de Seraing une entité attractive, où il fait bon vivre tant pour ses habitants que pour ses entreprises. D'importants projets de rénovation urbaine, notamment, sont actuellement en cours (Master Plan). L'offre de garde constitue un facteur d'attractivité pour les jeunes ménages.

3. Réponse à la question de recherche

Quelle(s) solution(s) un employeur tel que CMI peut-il offrir à ses employés en matière d'accueil de la petite enfance ? Telle est la question à laquelle nous avons tenté de répondre. Précisons que nous nous intéressons ici exclusivement à l'accueil régulier d'enfants de zéro à trois ans. Comme nous l'avons vu en évoquant les bonnes pratiques adoptées par certaines entreprises belges, une aide financière ou ponctuelle peut également être apportée aux jeunes parents : un service de garde d'enfants malades à domicile (en collaboration avec une agence d'intérim, comme Tempo Team, par exemple), des stages de vacances pour les enfants jusqu'à l'âge de 12 ans (en collaboration avec une ASBL, par exemple). Les entreprises ont tendance à privilégier ce type de soutien à la parentalité, facile à mettre en œuvre et peu coûteuse (au regard des coûts engendrés par la création d'une crèche, par exemple).

En effet, comme nous l'avons déjà dit, rares sont les entreprises privées qui créent des places d'accueil, entre autres, car cela les engage sur le long terme. *« On n'est pas environné par un secteur privé qui crée des places. Les entreprises ne veulent pas s'engager dans un financement structurel. Elles veulent pouvoir arrêter et changer leur fusil d'épaule. Une année on fait ça, l'année suivante on fera peut-être autre chose »* (F. Fripiat). Par ailleurs, les entreprises tendent à privilégier les mesures qui bénéficient à tous les travailleurs, plutôt qu'à une partie de leurs travailleurs. *« Il n'existe qu'une seule crèche d'entreprise privée. Ce qui démontre bien que ce n'est pas une priorité pour les entreprises privées. Pour les employeurs, s'ils ont des moyens financiers, ce n'est pas ce choix-là qu'ils font. Quand il s'agit de mesures qui sont des retours directs vers leurs travailleurs, ils vont choisir le plus souvent des mesures qui bénéficient à l'ensemble du personnel »* (F. Fripiat). Bien que de plus en plus d'entreprises

privées se soucient de la qualité de vie de leurs travailleurs, partant du principe qu'un travailleur heureux est un travailleur plus productif, l'accueil de la petite enfance ne figure pas dans les préoccupations des entreprises. Ni même de certains dirigeants politiques. La conscientisation du monde politique est un enjeu important. *« Si on veut que les entreprises bougent, il faut d'abord que les pouvoirs publics bougent. Ils doivent impulser le changement »* (F. Frippiat).

Aujourd'hui, force est de constater que les entreprises ne sont ni « appelées », ni incitées par les pouvoirs publics à s'investir dans l'accueil de la petite enfance à l'inverse de la France, par exemple. Le plan SEMA fut la seule initiative destinée à impliquer les entreprises dans l'accueil de la petite enfance. Du côté de la Fédération des employeurs du secteur, *« Quand le système SEMA est sorti, on n'était pas du tout favorable à ça, parce que c'est un système de réservation de places. C'est très compliqué. Cela complexifie aussi, au sein de l'entreprise, pour qui on va réserver les places, à qui va être donné la priorité. Si vous avez un nombre plus important de bébés qui arrivent que le nombre de places que vous avez réservées ... Comment cela va-t-il se gérer ? Puis, c'était beaucoup trop cher pour les petites entreprises »* (F. Frippiat). Aujourd'hui, s'il n'est plus possible pour une entreprise de réserver des places dans une structure d'accueil, en revanche, il est toujours possible d'obtenir une priorité sur certaines places dans le cadre d'un partenariat.

En 2014, à la demande des pouvoirs publics, un cabinet de consultance a étudié le système d'accueil de la petite enfance dans sa globalité. Leur étude a débouché sur l'identification d'une série de pistes d'amélioration, en particulier en termes de financement. Une réforme des milieux d'accueil a donc été lancée en 2014 avant d'être mise en stand-by, puis relancée cette année par la nouvelle administratrice de l'ONE (Madame Fiévez). Cette réforme devrait déboucher sur une série de propositions dans le courant du mois de mai 2017. Du côté de la Fédération, on reconnaît que *« Depuis quelques temps, il y a une écoute au niveau de l'ONE et du pouvoir politique, pour comprendre que c'est très bien d'ouvrir des crèches, mais si, par ailleurs, celles qui existent sont entrain de fermer, sont en grosse difficulté financière, ... cela n'a pas de sens. Donc il y a quand même maintenant une écoute et une réflexion sur la question du financement des milieux d'accueil actuels, car cela devient un problème grave. Combien de communes sont mises sous tutelle du CRAC⁴⁵ et ne peuvent plus faire d'investissement ? »* (F. Frippiat). Les communes, la FWB, les régions ... bref, les pouvoirs subsidiant manquent de moyens en matière d'accueil de la petite enfance. L'idée selon

⁴⁵ Centre Régional d'Aide aux Communes (CRAC)

laquelle il va falloir chercher des moyens complémentaires semble largement partagée. Et ces moyens pourraient venir des entreprises (publiques et privées), car c'est une problématique qui touche de nombreux travailleurs. Il conviendra donc d'être attentif aux propositions qui sortiront en mai 2017.

A l'heure actuelle, il y a des idées, mais aucun plan concret du côté des pouvoirs publics pour impliquer les entreprises dans l'accueil de la petite enfance. Néanmoins, plusieurs pistes de réponse peuvent quand même être apportées à notre question initiale. Une entreprise peut créer sa propre « crèche d'entreprise » (crèche ou maison d'enfants), créer une crèche en partenariat avec une commune (maison communale d'accueil de l'enfance), créer une crèche en partenariat avec d'autres entreprises, voire en partenariat avec d'autres entreprises et une commune. Plusieurs combinaisons sont possibles.

a) Création d'une « crèche d'entreprise »

De la même manière qu'une commune, par exemple, toute entreprise qui le souhaite peut créer une structure d'accueil collectif. Précisons que le terme de « crèche d'entreprise » n'existe pas dans la typologie des structures d'accueil définie par l'ONE. Lorsque ce terme est utilisé dans les médias, par exemple, il désigne une structure d'accueil née de l'initiative d'une entreprise (publique ou privée).

En Belgique, comme nous l'avons vu, une structure d'accueil collectif peut être subventionnée (on parle alors de « crèche ») ou non-subventionnée (on parle alors de « maison d'enfants »).

La crèche est un lieu d'accueil pour enfants de moins de trois ans possédant une capacité d'accueil de 18 à 48 places et ouverte au minimum 10 heures par jour, 5 jours par semaine, 220 jours par an. Les enfants doivent être encadrés par du personnel formé et qualifié, à savoir au minimum : 1 ETP⁴⁶ puériculteur pour 7 places, 1 ETP infirmier pour 48 places et 0,5 ETP infirmier gradué social ou assistant social (ou autres formations psychopédagogiques) pour 48 places. En ce qui concerne le pouvoir organisateur, il s'agit soit d'un pouvoir public (commune, CPAS, etc.) soit d'une ASBL (publique ou privée). La participation financière des parents est fixée selon un barème de l'ONE et est proportionnelle à leurs revenus. Pour pouvoir créer une

⁴⁶ Equivalent Temps Plein (ETP)

crèche, il est nécessaire de répondre à un appel public à projets, c'est-à-dire de s'inscrire dans le Plan Cigogne.

La maison d'enfants est un lieu d'accueil pour enfants de moins de six ans possédant une capacité d'accueil de 9 à 24 places. Les enfants doivent être encadrés par du personnel formé et qualifié, à savoir au minimum : 2 ETP (ayant une formation reconnue) pour 9 enfants, 1,5 ETP par tranche de 3 enfants supplémentaires, et 0,25 ETP de direction pour 12 places. Les horaires d'ouverture tout comme le tarif (à l'heure, à la journée, au mois) sont fixés librement par la maison d'enfants. Le pouvoir organisateur est également libre. Il peut se constituer en personne physique, ASBL, SPRL, SPRLU, SCRL, pouvoir public. Par ailleurs, créer une maison d'enfants est moins contraignant que créer une crèche. Cela peut se faire à tout moment. Inutile d'attendre qu'un appel public à projets soit lancé. Bien qu'elle doive être autorisée par l'ONE pour pouvoir ouvrir, la maison d'enfants présente un mode de fonctionnement nettement plus libre que les structures subventionnées.

Nous l'aurons compris, le type de structure d'accueil détermine le plan financier qui sera élaboré. Une crèche bénéficie de subsides (infrastructure et personnel), mais ses recettes sont limitées par le niveau de revenus des parents. A cet égard, il est donc important de considérer l'environnement dans lequel la structure d'accueil s'inscrit (taux de chômage, revenus des ménages, etc.). A l'inverse, une maison d'enfants, ne bénéficie pas de subsides (ou, pour être exacte, elle bénéficie de très peu de subsides. Une maison d'enfants peut, en effet, prétendre à certains subsides particuliers, notamment des aides à l'emploi), mais est libre de déterminer ses règles de fonctionnement (horaires d'ouverture, frais en cas d'absence des enfants, etc.). En région liégeoise, le montant d'une place en milieu d'accueil non-subventionné se situe en moyenne à 25 euros par jour (quel que soit le revenu des parents).

Le type de milieu d'accueil choisi ainsi que la forme juridique choisie détermine donc le plan financier qui sera élaboré. La question du coût d'une place est une question à laquelle il est difficile de répondre. Bien entendu, la viabilité d'un projet dépend des coûts liés à l'installation et à l'activité. Ces coûts seront notamment fonction du projet pédagogique. Nous ne nous sommes pas essayés, à ce stade de notre travail, à une analyse des coûts liés à la création d'une crèche ou d'une maison d'enfants ; jugeant les informations dont nous disposons pour le moment insuffisantes et la situation trop hypothétique pour pouvoir le faire. Néanmoins, nous tâchons, dans le paragraphe suivant, de fournir des montants indicatifs basés sur l'expérience

des personnes interrogées. Un support dans la création peut être obtenu pour les porteurs de projets, mais il n'existe aucun accompagnement spécifique des entreprises.

En termes d'infrastructure, l'ONE impose à tout milieu d'accueil une surface intérieure de minimum six mètres carrés par place. Généralement, le coût de la construction d'une crèche se situe aux alentours de 2.500 euros par mètre carré (moyenne dans les milieux d'accueil communaux sérésiens). A titre indicatif, la fondatrice de la crèche « Les P'tits Soleils », à Tournai, a jugé cette surface trop petite, incompatible avec son projet de crèche et sa définition d'un accueil de qualité. Elle a donc décidé de doubler les surfaces minimales et d'investir dans une surface de près de six cents mètres carrés, soit un montant de deux millions d'euros hors tva pour une crèche de quarante-neuf lits.

En termes de fonctionnement, bien qu'un équilibre financier ne soit pas impossible, il semble particulièrement difficile à atteindre dans le cas des crèches subventionnées. Les recettes sont liées aux revenus des parents. Les crèches privées, quant à elles, peuvent atteindre l'équilibre plus facilement et même gagner de l'argent (tout dépend du forfait qui sera demandé aux parents). Les crèches coûtent cher aux communes (Commune de Seraing : 8.000 euros par place) et grèvent parfois leur budget (Commune de Limbourg : 75.000 euros de déficit pour une crèche douze places en 2015).

Les avis sont mitigés quant à savoir si le rôle de l'entreprise est de s'investir seule dans l'accueil de la petite enfance. Il s'agit d'un métier à part entière, très éloigné bien souvent de son core business. Par ailleurs, en Belgique, il n'est pas possible d'externaliser la gestion d'une crèche, comme c'est le cas en France avec le développement des entreprises de crèches, par exemple. « *Chacun son rôle et son métier. Par contre, si les entreprises entrent en partenariat avec un milieu d'accueil, avec les communes ... oui !* » (R. Marcelis). « *Accueillir des enfants c'est un métier. Être pouvoir organisateur⁴⁷ dans le secteur de l'accueil de l'enfance, ce n'est pas l'objet social ou la mission d'une entreprise privée* » (F. Frippiat). La Fédération des employeurs du secteur n'est pas favorable à la création de crèches d'entreprise, mais encourage vivement les partenariats. Ainsi, l'entreprise a un rôle primordial à jouer, mais davantage en tant que partenaire dans l'accueil de l'enfance.

L'accueil de la petite enfance, tel qu'il est défini par les autorités compétentes, présente trois fonctions sociétales : une fonction économique à savoir, permettre la conciliation travail-

⁴⁷ Le pouvoir organisateur d'un milieu d'accueil collectif gère l'engagement du personnel, assure la gestion financière, etc. Le directeur de la crèche assure la gestion opérationnelle.

famille, mais aussi une fonction éducative (projet pédagogique, lieu de socialisation) et sociale (égalité des chances, lutte contre la pauvreté). Ainsi, les pouvoirs publics ont un rôle primordial à jouer, notamment pour garantir un accueil accessible à tous les enfants. « *Les structures d'accueil devrait être un reflet de la mixité de notre société. Et pas des crèches avec des enfants uniquement d'une entreprise, de parents prêts à payer 600 euros par mois...* » (F. Frippiat). Par ailleurs, il est important de tenir compte du tissu économique wallon, composé majoritairement de petites entreprises (près de 80% des entreprises emploient moins de 10 travailleurs⁴⁸). C'est la raison pour laquelle l'idée qui prédomine dans les discours est celle des partenariats. « *On doit aller vers des partenariats, vers de la mixité public-privé, vers des systèmes de solidarité inter-entreprises. Je pense que c'est quelque chose qui est porteur. Je ne crois pas en des plans SEMA, des crèches d'entreprise ... où là de nouveau, ce ne sont que les entreprises riches qui vont pouvoir. On va me dire : oui, mais si ça crée des places d'accueil, tant mieux ça va désengorger les listes d'attente ailleurs ! En effet. Mais selon moi dans l'idéal, ce n'est pas ce qu'il faut chercher à privilégier* » (F. Frippiat).

b) Création d'une crèche en partenariat avec une commune

Un partenariat avec une commune peut se faire dans le cadre de la création d'une crèche (voir caractéristiques ci-dessus) ou d'une maison communale d'accueil de l'enfance (MCAE). La MCAE est un lieu d'accueil subventionné s'adressant aux enfants de moins de six ans. Elle possède une capacité d'accueil de 12 à 24 et est ouverte au minimum 10 heures par jour, 5 jours par semaine, 220 jours par an. Les enfants doivent être encadrés par du personnel formé et qualifié, à savoir au minimum : 2,5 ETP puériculteurs pour 12 places, 0,25 ETP infirmier gradué social ou assistant social par tranche de 12 places. La participation financière des parents est proportionnelle à leurs revenus. Le pouvoir organisateur est un pouvoir public ou une ASBL (convention avec une commune).

Le partenariat public-privé semble être la voie à privilégier pour concrétiser un projet de crèche émanant d'une entreprise privée « *Je crois en un système mixte. C'est moteur. Il y a*

⁴⁸ Office national de sécurité sociale (ONSS) - (Statistiques décentralisées) - Calculs IWEPS, « Répartition des unités locales wallonnes selon la classe d'importance au 30 juin 2015 ». Disponible sur <http://www.iweps.be/entreprises-selon-la-taille> (consulté le 10 septembre 2016)

un couac à un niveau, une solidarité peut se mettre en place. Tout ne tient pas qu'à un seul parti. Le projet est porté de manière collective » (F. Frippiat).

Seraing étant en plein redéploiement (Master Plan), il semblait opportun de s'interroger sur la position de la ville sur la question de l'accueil de la petite enfance et, surtout, d'envisager les possibilités d'un partenariat public-privé entre CMI et la ville de Seraing. L'offre de garde constituant un facteur d'attractivité pour les jeunes ménages, la ville de Seraing prévoit-elle de renforcer son offre de crèches à court, moyen ou long terme ? Actuellement, l'accueil de la petite enfance dans l'entité se résume quasi exclusivement à l'offre communale (trois crèches et une MCAE) ; soit 200 places (qui correspondent à un accueil de 300 enfants environ). « *Sur Seraing, le taux de couverture global est quasi égal au taux de couverture communal. Il y a encore deux maisons d'enfants et quelques accueillantes autonomes, mais c'est tout* » (C. Wyart). 15 à 20 demandes de place arrivent tous les mois auprès de la Direction des milieux d'accueil communaux, seules 8 demandes peuvent être acceptées. « *De nombreux parents sont sur le carreau* » (C. Wyart). Ainsi, comme pour de nombreuses autres communes en Province de Liège, l'accueil de la petite enfance constitue une préoccupation de la ville de Seraing, car le taux de couverture y est faible. Avec le Hainaut, la Province de Liège, fait partie des provinces prioritaires bénéficiant d'une discrimination positive dans le cadre des appels à projets lancés par l'ONE ; les projets issus de ces régions ayant davantage de chances d'être retenus.

Rappelons qu'il est bien sûr possible pour un travailleur de l'entreprise CMI de confier ses enfants à l'une des crèches communales, néanmoins il ne sera pas prioritaire par rapport à un habitant de la Ville ou un membre du personnel communal. Ses probabilités d'obtenir une place sont donc minimes. « *A Seraing, on accepte en priorité les demandes des habitants et du personnel de la Ville. C'est dans les priorités qui figurent au règlement d'ordre intérieur. C'est une priorité, mais cela ne peut pas être une discrimination. Si on a d'autres demandes de places ...enfin ne nous leurrons pas, ils ne les auront quand même pas vu les listes d'attente* » (C. Wyart). Les demandes émanant de travailleurs de l'entreprise CMI sont inexistantes ; ceux-ci choisissant sans doute de confier leurs enfants à une crèche à proximité de leur domicile. Ainsi, l'accueil de la petite enfance est avant tout considéré comme un service aux habitants de la Ville, car ce sont eux qui le financent en partie, via les impôts et les taxes qu'ils payent. Par ailleurs, l'objectif de la Ville est d'inciter des travailleurs à s'installer à Seraing et non de soutenir des travailleurs qui ne vivent pas à Seraing. « *Favoriser l'installation de travailleurs*

sur le territoire est porteur. Il est normal que les habitants de Seraing soient prioritaires, car c'est grâce aux taxes et aux impôts qu'ils payent que nous vivons. Pour une commune il s'agit des principales sources de revenus » (V. Depaye). Dès lors, sans intervention financière de l'entreprise, *« Pour une commune, soutenir une crèche destinée quasi exclusivement aux employés d'une entreprise n'aurait aucun sens, si ce n'est pour faire plaisir »* (V. Depaye).

Il y a quelques années, la Ville de Seraing a approché plusieurs entreprises de l'entité, dont CMI, afin de prendre leur pouls sur la question de l'accueil de la petite enfance et leur éventuelle volonté de s'impliquer dans le domaine. Néanmoins, *« Aucune entreprise n'était intéressée »* (C. Wyart). Le principal frein, évoqué par les fonctionnaires de la Ville, est le coût, jugé prohibitif, et le manque d'intérêt général. Il n'y a eu aucune convention dans le cadre du plan SEMA à Seraing.

Aujourd'hui, même si le plan SEMA est officieusement abandonné et qu'aucun budget n'y est plus alloué, les partenariats entre le public et le privé sont toujours possibles. Ainsi, les entreprises qui souhaitent créer un partenariat public-privé dans le domaine de l'accueil de la petite enfance, peuvent le faire. Leur participation financière se fait alors sous forme de « don ». Précisons que ce don ne garantit aucune réservation de place ferme et définitive (comme le plan SEMA le permettait), mais une « priorité » en termes d'attribution de places. Les demandes émanant des employés de l'entreprise se trouvent donc prioritaires par rapport aux autres demandes arrivant à la crèche. C'est ainsi que fonctionnent les crèches de certains hôpitaux, par exemple ; l'intercommunale finançant un certain nombre de places, la Ville finançant le reste (hors intervention de l'ONE). Aujourd'hui, la « crèche » de la Citadelle (la MCAE, les Mirabelles) est occupée quasi exclusivement par des enfants des travailleurs du centre hospitalier. Ainsi, même si la privatisation d'un milieu d'accueil subventionné est formellement interdite (conformément aux articles dix et onze de la Constitution relatifs aux principes d'égalité et de non-discrimination), en réalité, certains sont dans une situation qui en est très proche en raison de cet « ordre de priorité » qui est géré par le pouvoir organisateur.

L'intervention d'une entreprise est tout simplement calculée par rapport au montant pris en charge par la Ville par place. Une place coûte à la collectivité sérésienne environ 8.000 euros par an. Précisons toutefois qu'il s'agit d'un coût global incluant tous les milieux d'accueil confondus et incluant les coûts liés à la halte d'accueil, par exemple. Les parents en réinsertion socio-professionnelle payent environ 3,5 euros par jour pour faire garder leur enfant. Les faibles recettes de ce type de milieux d'accueil nécessitent une intervention financière de la

Ville nettement plus importante que la crèche située à Bonnelles, par exemple, où une majorité de parents travaillent et interviennent dans la garde de leur enfant proportionnellement à leurs revenus. Néanmoins, aucune comparaison des coûts générés par les différents milieux d'accueil de l'entité n'est effectuée. Ainsi, « *On fait une balance toute simple. Une place coûte autant à la Ville. Vous nous devez autant si vous souhaitez qu'on vous mette une place. Au départ, c'est aussi simple que ça. Il y a certainement d'autres calculs et des solutions qui seraient apportés. Mais quand vous avez des subsides, pour un enfant, la Ville met 40%* » (C. Wyart). Ce qui signifie que si une entreprise souhaite réserver quinze places, il faut compter 120.000 euros par an. Néanmoins, ce montant est donné à titre purement indicatif et des arrangements peuvent bien entendu être obtenus en fonction d'une série d'éléments, comme par exemple, la mise à disposition d'un bâtiment par l'entreprise, etc. A titre de comparaison, la Ville de Liège demande à l'Université une intervention financière de l'ordre de 157.000 euros par an pour obtenir une priorité sur 20 places. Nous nous situons donc dans une fourchette de prix relativement proche.

Aucun nouveau projet de crèche ou de MCAE n'est actuellement prévu dans l'entité sérésienne ; les budgets étant alloués à certaines rénovations et agrandissements destinés à accueillir une dizaine d'enfants supplémentaires. Néanmoins, la ville reste intéressée par les possibilités d'un partenariat public-privé dans le cadre de la création d'un milieu d'accueil, « *Pour nous aussi, cela est intéressant de bénéficier d'une aide* » (C. Wyart), mais reconnaît qu'il manque un cadre de collaboration. Les communes ne savent pas comment et sous quelle forme impliquer les entreprises. « *Il n'y a rien de précis sur la manière dont on peut travailler ensemble. Mais il n'y a pas pour le moment de texte qui permette de le faire. On aura une réunion avec l'ONE. On reposera la question des partenariats publics-privés* » (C. Wyart).

c) Création d'une crèche en partenariat avec d'autres entreprises

Pour favoriser l'emploi, la politique régionale encourage l'implantation de nouvelles entreprises et le développement de milieux d'accueil. Créer une crèche dans un zoning industriel constituerait une excellente initiative dans ce sens. Par ailleurs, une crèche inter-entreprises permettrait la mutualisation des ressources, la garantie de la pérennité d'un milieu d'accueil (qui ne dépendrait pas que d'une seule entreprise). « *La mutualisation de ressources et la création de structures d'accueil adaptées dans une région ne va peut-être pas répondre à*

tous les besoins de toutes les entreprises, mais ça reste quelque chose de fort ! Même au niveau d'une région, des entreprises peuvent mutualiser leurs financements même si elles ont peu de travailleuses et avoir des services qui soient utilisés une année plus par une entreprise que par une autre » (R. Marcelis). Il serait également plus rassurant pour les entreprises de se mettre dans une dynamique collective (partage des coûts, notamment).

De plus, les zonings sont souvent faciles d'accès et regroupent dans une même zone un grand nombre de travailleurs dont certains ont, sans doute, besoin de faire garder leur(s) enfant(s). Les conditions semblent réunies pour que cela fonctionne. Nous avons donc souhaité en savoir plus au sujet du projet de crèche inter-entreprises dans le zoning des Hauts Sarts. *« Aujourd'hui, le trafic augmente et ça ne va pas aller en s'améliorant, les parents doivent parfois déposer les enfants bien loin, faire des détours énormes avant d'arriver dans le zoning. On a plus de 9000 travailleurs et parmi eux des parents ... c'est un potentiel énorme. Donc on a essayé de faire une synergie entre les entreprises. Il y a une demande, c'est clair qu'elle existe ... le tout est de pouvoir la mettre en œuvre, concrétiser le projet par rapport à cette demande » (A. Crepin).*

Le projet est sur la table depuis le début des années 2000. Dès le départ, il s'est orienté vers un partenariat entre l'ASBL du Club des entreprises des Hauts-Sarts et la ville de Herstal dans le cadre de la création d'une MCAE d'une vingtaine de places. Néanmoins, ce projet ne s'est jamais concrétisé. *« Nous avons été bloqués par toute une série de raisons » (A. Crepin). Lors des premières rencontres avec les entreprises, des freins se sont fait ressentir. Ceux-ci portaient sur la question du coût en particulier pour les petites entreprises : « Il était difficile de convaincre les petites entreprises de financer. Il y avait quand même un certain intérêt, mais une grosse réticence du côté de leur intervention financière » (A. Crepin), de la motivation : « Certaines entreprises ne souhaitent pas financer ce qui, normalement, doit être financé par la Région ou par l'Etat » (A. Crepin), des syndicats : « Il fallait encore convaincre les partenaires sociaux du bien-fondé de la démarche » (A. Crepin) et de la contrepartie pour les travailleurs non-concernés : « Si l'entreprise achète des lits pour les jeunes parents, nous les plus anciens qu'est-ce qu'on reçoit en compensation ? » (A. Crepin). Par ailleurs, le Club n'est jamais parvenu à trouver de partenaire(s) pour financer le projet. Et « La SPI, qui gère les zonings, n'était pas très positive à ce projet » (A. Crepin).*

Enfin, il n'existe aucun dispositif particulier visant à promouvoir la création de milieux d'accueil dans les zonings. Les projets doivent donc suivre la procédure traditionnelle et

répondre, dans le cas des projets subventionnés, aux appels d'offres lancés par l'ONE dans le cadre du Plan Cigogne.

Face à cette problématique des crèches inter-entreprises, une idée qui tendrait à émerger est celle d'une cotisation à la création de milieux d'accueil payée par les entreprises. « *Les entreprises qui font partie d'un zoning payent bien une cotisation à une intercommunale pour les égouts, certains services, etc. Pourquoi pas pour les milieux d'accueil ? Ce serait plus juste que les entreprises interviennent selon des modalités à discuter et définir ensemble (sur base du nombre de travailleurs, du chiffre d'affaires, etc.) afin que le système soit accessible également aux petites entreprises* » (F. Frippiat). Vu les finances communales, les besoins actuels des parents qui travaillent, ... il semble porteur de favoriser et créer des partenariats, aller vers des systèmes de solidarité inter-entreprises.

4. Principaux obstacles

Les raisons qui pourraient inciter les entreprises à s'impliquer dans l'accueil de la petite enfance sont nombreuses : bien-être au travail, meilleure disponibilité, création d'une culture d'entreprise, RSE, performance, etc. « *Les entreprises auraient beaucoup à gagner. La crèche d'entreprise est une source d'apaisement et d'épanouissement pour le personnel. Aujourd'hui, les initiatives d'entreprises privées sont plutôt tournées jeunes cadres dynamiques. Bien entendu le retour sur investissement est quasi impossible, mais le vrai return c'est le sentiment de bien-être du personnel. En plus, si les parents ne sont pas stressés parce qu'ils doivent aller chercher leurs enfants, ils sont plus disponibles pour le travail* » (A.-S. Jübling), « *Ce n'est pas le business, mais si le personnel est satisfait, on obtient de lui beaucoup plus. Les gens travaillent plus à l'aise et ne doivent pas mettre la minuterie parce qu'il faut partir. Si je donne du confort au personnel, il sera plus efficace* » (A. Crepin), « *Proposer une crèche contribue à une certaine culture d'entreprise. C'est un service créé pour le personnel. L'idée c'est qu'on ne cherche pas à tout prix la rentabilité* » (A.-S. Jübling), « *L'entreprise est le milieu dans lequel chaque travailleur va vivre une grande partie de sa journée ; ce qui empêche le parent de prendre en charge son rôle parental. L'entreprise montre qu'elle prend ses responsabilités* » (R. Marcelis).

Ainsi, alors que les avantages semblent nombreux, le fait que les entreprises soient aussi peu nombreuses à s'impliquer dans le domaine, signifie que des freins les en empêchent. Les différents entretiens menés ont permis de retenir plusieurs explications.

a) Les lourdeurs réglementaires et administratives

La multiplicité des normes régissant l'ouverture des milieux d'accueil (autorisation par ONE) peut freiner les initiatives : normes relatives aux locaux, normes minimales d'encadrement, taux d'occupation minimal, formation du personnel, attestation de qualité, contrat d'accueil, règlement d'ordre intérieur, suivi médical préventif, etc. Par ailleurs, certaines normes diffèrent selon le type de milieu d'accueil. *« On a pu se faire aider par la directrice de la crèche de Herstal. C'est elle qui avait monté le projet. Parce qu'avec toutes les normes, règlements, c'est impossible pour nous de s'y retrouver »* (A. Crepin). *« Certaines règles n'ont aucun sens. La norme sur les barreaux de lits passe de six ou sept centimètres. Il faut changer tous les barreaux de lits ? Par contre, il n'y a aucune règle relative à la qualité des repas ... »* (A.-S. Jüngling). D'un point de vue administratif, *« On ne dépend pas toujours des mêmes pouvoirs subsidiaires. En fonction de la structure qu'on a, on a des subsides différents. Ça rend les choses encore plus compliquées »* (C. Wyart). *« En Belgique, les compétences sont partagées entre les différents niveaux de pouvoir. Les budgets sont morcelés. Selon le type de milieu d'accueil, des subsides peuvent être obtenus auprès de différentes instances »* (A. Snackers).

b) L'absence d'accompagnement des entreprises

Créer et gérer une crèche est un métier à part entière. Très éloigné du core business. Or, il n'existe aucun guide à destination des entreprises ni aucun service d'accompagnement spécifique aux entreprises dans la création de crèches ou de partenariats (public-privé, inter-entreprises). *« Il y a un gros flou dans les projets de crèches avec les entreprises »* (A. Crepin). Par ailleurs, le fait que les partenariats puissent prendre différentes formes complexifient peut-être encore l'implication des entreprises et ce, d'autant plus qu'il est difficile de formaliser les engagements. *« Il n'y a rien de précis sur la manière dont on peut travailler ensemble. Il manque un cadre de collaboration. Le cadre on doit le créer nous-mêmes. Se mettre autour de la table et discuter ... »* (C. Wyart), *« Avec notre système de sponsoring de berceaux par les entreprises, on voudrait inspirer d'autres projets innovants dans le secteur. Or, on n'est ni soutenu ni aidé. On dérange et on bouscule d'une certaine manière. On n'a aucun*

accompagnement. Tout ce qui est nouveau fait peur. On est face à une administration très enclavée dans ses repères, dans ses règlements et quand on vient avec de nouveaux modes de partenariats, personne ne nous aide » (V. Foucart).

c) La question des coûts

Il y a quelques années, Eriges (régie communale autonome de Seraing) a envisagé la création d'une crèche au rez-de-chaussée de son bâtiment, au 44 de la rue Cockerill, à quelques mètres de chez CMI. *« Nous nous sommes vite rendus compte que le modèle des crèches subventionnées est déficitaire. Les dépenses dépassant de loin les recettes » (V. Depaye).*

Eriges avait alors également envisagé l'idée de rendre cette crèche accessible aux enfants des employés de l'entreprise CMI partant du principe que ceux-ci bénéficient d'un niveau de salaire intéressant pour une crèche subventionnée (la participation financière des parents étant proportionnelle à leurs revenus). Néanmoins, *« Nous nous sommes rendu compte que les coûts restaient trop importants tant en termes de financement que de fonctionnement. La participation financière des parents est proportionnelle aux revenus certes, mais cela ne suffisait pas pour être en équilibre. De plus, le fait de se lier avec CMI, dans le cadre du plan SEMA, n'aurait pas non plus permis à la crèche de sortir la tête de l'eau et de réduire son déficit. La participation de l'entreprise est versée à l'ONE et alimente un fond en vue de la création de nouvelles places » (V. Depaye).* Ainsi, l'idée de créer une crèche au 44 de la rue Cockerill a vite été abandonnée en raison des coûts jugés trop importants et de l'impossible retour sur investissement.

Plusieurs interlocuteurs soulignent les coûts importants engendrés par la création et le fonctionnement d'un milieu d'accueil. *« Le financement public n'est pas suffisant. L'ONE ne subsidie pas suffisamment pour pouvoir permettre à un gestionnaire de crèche, par exemple, de pouvoir travailler ; surtout quand on travaille à horaire variable et flexible. Si on travaille tard, il faut des équipes supplémentaires, il y a des financements des horaires variables et flexibles, des coûts qui sont nécessaires d'une façon supplémentaire » (R. Marcelis).*

Cela décourage les initiatives privées. *« Les crèches subventionnées sont déficitaires et tout le monde s'en fout. Ça n'intéresse personne. Les directrices de crèches subventionnées sont engagées par les communes. Ce n'est pas leur argent qui renfloue le trou dans la caisse. S'il y a un trou dans la caisse, c'est moi, de ma poche, qui vais devoir remettre des sous dans*

le projet. Ici il n'est même pas question de faire de l'argent, mais juste d'être en équilibre » (V. Foucart).

Et cela décourage aussi les initiatives publiques. « Il y a une sensibilisation à faire du côté des pouvoirs locaux où parfois il est difficile de faire comprendre aux mandataires politiques qu'une crèche ça coûte. C'est comme s'ils attendaient qu'il y ait un retour financier. C'est impossible, ça coûte de l'argent. Va-t-on demander que quand ils font une route, que ça rapporte de l'argent ? Non ! C'est un service à la population. Or, dans l'esprit de certains, ils comprennent mieux de sortir des budgets pour faire des routes, créer des égouts, etc. que de créer un milieu d'accueil qui répond à des besoins essentiels » (F. Fripiat).

Tous les interlocuteurs sont, cependant, unanimes lorsqu'ils reconnaissent que le lucre n'est pas le but qui doit être poursuivi par une crèche. « Le but quand on crée une crèche n'est pas de gagner de l'argent. Surtout en tant que crèche subventionnée, car c'est impossible » (A. Chandelon). Néanmoins, la situation semble très différente pour les crèches privées qui, à la différence des crèches subventionnées, fixent librement leur prix. « C'est vrai qu'il existe des crèches privées dans certaines régions plus aisées du Brabant wallon ou dans certains quartiers bruxellois qui doivent bien gagner leur vie » (A. Chandelon).

Pour d'autres, ce n'est pas tant le modèle des crèches subventionnées qui doit être remis en cause, mais plutôt la formation exigée des responsables de crèches. « Le modèle subventionné n'est pas déficitaire. Un équilibre peut être atteint au bout de 3 ans, en échelonnant les investissements, en négociant les achats, en gérant efficacement le personnel. Pour être responsable de crèche aujourd'hui, on demande d'être infirmière, psychologue ... c'est une aberration totale ! Il faut que la directrice sache négocier, gérer les achats, le personnel, les horaires, les repas, les subsides, ... une infirmière ou une psy n'est pas formée à ça. Gérer une crèche, c'est comme gérer une PME » (A.-S. Jüngling).

d) Le soutien politique

Lorsqu'ils sont absents pour soutenir les entreprises, les pouvoirs publics peuvent constituer un frein. En revanche, le soutien politique peut être un allié précieux dans la création d'un milieu d'accueil. « La volonté politique est indispensable. Nos représentants doivent prendre conscience des enjeux qui se trament derrière l'accueil de la petite enfance. Il faut qu'ils soient convaincus de la nécessité d'offrir des places d'accueil. Ce n'est pas toujours évident » (F. Fripiat).

Ainsi, le politique ne doit pas être sous-estimé quand il est question de la création de crèches, tant parfois la volonté d'un seul élu au niveau local peut faire bouger les choses. Anne-Marie Lizin, Bourgmestre de la Ville de Huy de 1983 à 2009, a exercé une influence considérable en matière d'accueil de la petite enfance de sa commune. Aujourd'hui, la ville de Huy peut se targuer de présenter l'un des meilleurs taux de couverture de la Province. « *En 2006, c'était l'année des élections communales. Anne-Marie Lizin était la bourgmestre de l'époque. Elle avait toujours eu l'idée d'ouvrir une crèche supplémentaire du fait du manque de places en Communauté Française. Et Madame Lizin voulait que la crèche soit ouverte pour les élections d'octobre. Et ça l'a été* » (A. Chandelon).

Ainsi, le pouvoir politique est important, mais pas uniquement à l'échelon local. « *Au niveau régional, il faut des leviers au niveau de l'infrastructure et de l'emploi, la FWB, par le biais de l'ONE, peut être soutenant par rapport à des initiatives nouvelles* » (F. Frippiat). « *Il nous manquait un subside bonus nous permettant dans les 3 premières années de démarrer, de nous laisser exister. On a été voir le cabinet Milquet avec un dossier ficelé et détaillé au millimètre. Pendant un an, ils nous ont laissé espérer. On a été les voir 6, 7 fois. Sans jamais avoir de réponse. Puis, on a finalement eu un engagement moral qui a débouché sur une aide exceptionnelle des pouvoirs publics* » (V. Foucart).

e) La position des syndicats

Les organisations syndicales ne sont pas nécessairement porteuses de politiques en matière de conciliation vie familiale – vie professionnelle. « *Les syndicats ne sont pas du tout là-dedans, dans la problématique des mesures de conciliation, etc. Ils commencent à le devenir parce que les hommes sont impliqués maintenant dans ce besoin. Il y a de plus en plus de couples en garde partagée. Et ils ont des revendications de la part des hommes* » (R. Marcelis).

Les organisations syndicales restent néanmoins prudentes quant à la thématique des crèches d'entreprise privilégiant plutôt la réduction du temps de travail pour un meilleur équilibre famille-travail que ce type de service. Les principales craintes identifiées concernent la flexibilité, la dépendance à l'égard de l'employeur, la liberté de choix, la gestion de la petite enfance par une seule entreprise.

Ainsi, les syndicats craignent que la crèche d'entreprise aille de pair avec une flexibilité accrue, voire à outrance, des travailleurs. « *Les entreprises pourraient augmenter la flexibilité du travailleur en lui disant : comme ton enfant est gardé, tu peux rester plus tard ...* » (R.

Marcelis), « *On en arriverait à toujours demander plus aux travailleurs* » (A. Crepin), « *Il faut éviter que le travailleur soit soumis à une flexibilité à outrance parce que ce service existe ... Surtout aujourd'hui avec la flexibilisation : les gens peuvent travailler jusqu'à 45 heures / semaine... c'est un risque supplémentaire. Et là, cela va à l'encontre de la conciliation vie privée – vie professionnelle. L'entreprise prend du temps privé* » (R. Marcelis).

Les syndicats craignent également que la crèche d'entreprise crée un nouveau lien de dépendance. « *Que se passe-t-il lorsque le travailleur démissionne ? Doit-il chercher une autre crèche pour son bébé ? Il est difficile pour les parents de trouver une place dans une crèche. Une crèche en entreprise pourrait dissuader plus d'un travailleur de quitter ...* », « *L'employé pourrait se sentir tenu* » (A. Crepin). La question du licenciement d'un travailleur se pose également. S'il perd son travail, perd-il, par la même occasion, sa place à la crèche ?

Il est important pour les organisations syndicales que les parents puissent choisir le milieu d'accueil qui leur convient le mieux : à proximité de l'entreprise, à proximité de la maison, etc. « *Il ne faudrait pas faire une obligation pour les travailleurs et les travailleuses d'utiliser ce service* » (R. Marcelis).

Enfin, l'idée du partenariat semble également privilégiée. « *Les organisations syndicales ne sont pas parties prenantes de crèches d'entreprise, mais plutôt multi-entreprises ... Et que la gestion de ces crèches ne soient pas faite par l'entreprise elle-même, mais confiée à un groupement, une fédération ... pour que la gestion elle-même se fasse dans l'intérêt de l'entreprise (si elle met à disposition des financements, il faut qu'elle puisse retrouver un nombre adéquat de places pour répondre à ses besoins) et du travailleur* » (R. Marcelis).

f) L'absence de mesures à destination des entreprises

A l'inverse de la France, les pouvoirs publics belges n'incitent pas les entreprises à s'investir dans l'accueil de la petite enfance. « *Le problème chez nous, c'est qu'il n'y a rien pour inciter les entreprises à créer des crèches ou des partenariats* » (A. Crepin).

En effet, la seule volonté de synergie entre les entreprises et les milieux d'accueil, à savoir le plan SEMA, s'est révélée être un échec au vu du faible nombre de places créées et des nombreux abandons (en Province de Liège, citons Ethias et la RTBF). Une soixantaine de places ont été créées en Wallonie en 12 ans. Ce plan, qui figure dans l'actuel contrat de gestion de l'ONE, n'est pas officiellement abandonné. Néanmoins, l'ONE confirme que « *Le plan*

SEMA, il ne faut plus y compter. Le plan Cigogne III ne prévoit aucun budget particulier dans le cadre de ce plan » (H. Snackers).

Cette situation ambiguë empêche la mise en place, aujourd'hui, nécessaire de nouvelles formes de partenariat avec les entreprises. *« Il faut être créatif et varier les formules. Il faut avoir un projet à atteindre, puis il faut que cela puisse se décliner de manière différente en fonction de la réalité locale : un zoning n'est pas un autre, une zone économique n'est pas une autre, le profil d'une entreprise n'est pas un autre ... il faut pouvoir s'adapter à la réalité des parents, des communes, des entreprises » (F. Fripiat).* A Tournai, une série d'entreprises (Technord, Desobry, Eddy Devos, Bizzdev, Enertec) financent sous forme de dons onze places à la crèche des « P'tits Soleils ». La Ville finance, elle aussi, cinq places sur les quarante-neuf disponibles. Le tarif pour les employeurs s'élève à 16 euros par jour auxquels s'ajoute l'intervention habituelle des parents, qui est proportionnelle à leurs revenus. Véronique Foucart souhaiterait pouvoir leur assurer que ce don s'accompagnera d'une réservation ferme. Or, elle ne peut actuellement le faire. *« Tant que le plan SEMA n'est pas annulé, on ne peut mettre en place un autre modèle de sponsorship par les entreprises. On travaille encore en stoemeling pour le moment. Nos sponsors sont en l'occurrence aujourd'hui plutôt des amis patrons qui soutiennent le projet amicalement parlant. Cette sponsorship est considérée aujourd'hui plutôt comme un don. Nous ne pouvons pas sortir de ça car le plan SEMA n'est pas annulé. On ne peut donc pas non plus communiquer de manière attractive pour trouver de nouvelles entreprises prêtes à sponsoriser et réserver des berceaux. Cela nous dessert forcément. On voudrait pouvoir officialiser ! » (V. Foucart).*

Ainsi, aujourd'hui, l'ONE est, bien entendu, au courant de l'existence de ces formes d'accords privés et les tolère dans une « certaine limite » (qui n'est cependant pas clairement définie). *« L'ONE tolère que les sponsors soient des donateurs. Tant que le plan SEMA n'est pas abandonné, on ne doit pas trop en parler. L'ONE serait contre l'idée qu'on soit trop sponsorisé comme en France où certaines crèches sont sponsorisées à 100%. Mais on n'a jamais trop parlé de chiffres avec eux » (V. Foucart).*

g) Autres

La question de la pyramide des âges dans l'entreprise peut également freiner une entreprise à s'engager à moyen ou à long terme dans la création d'un milieu d'accueil. Il n'est pas aisé d'anticiper l'évolution des âges, *« Le profil des travailleurs est susceptible d'évoluer.*

Peut-être qu'une année, dans le personnel, dix parents sont concernés par des problématiques d'accueil d'enfants et, cinq ans plus tard, il n'y en a plus aucun. On a alors créé quelque chose qui ne bénéficie plus au personnel de notre entreprise » (F. Frippiat), ni même le niveau de l'activité. D'où l'intérêt de pouvoir développer des partenariats.

D'un point de vue RH, la question de la contrepartie pour les travailleurs de succursales d'un groupe peut constituer un frein : *« Ne plus pouvoir maîtriser la demande si on a plusieurs succursales, par exemple, peut faire peur. Si on crée une crèche à proximité d'un site, les travailleurs des autres sites vont demander la même chose ... et là, le risque est de ne plus pouvoir maîtriser. S'il n'y a qu'un seul lieu de travail, il y a moins de problèmes » (R. Marcelis).* La question de la contrepartie pour les travailleurs non-concernés se pose également : *« Si on donne quelque chose aux parents, il y aura des négociations qui iront dans le sens : et ceux qui n'ont pas d'enfants, qu'est-ce que vous leur donnez en échange ? C'est quelque chose à prendre en compte pour les entreprises, car elles peuvent se retrouver face à des demandes de compensation de la part d'une catégorie de leurs travailleurs. L'entreprise doit discuter et faire participer l'ensemble de son personnel pour que ce projet de satisfaction et de création de service soit le projet de tout le monde, même de ceux qui n'ont pas d'enfants. Parce que, quelque part, cela facilite aussi le travail des collègues. Quand les services sont là, il y a moins d'absentéisme. Donc l'entreprise doit travailler sur la participation, la communication avec l'ensemble des travailleurs pour que ça devienne un projet vraiment DE l'entreprise » (R. Marcelis).*

VII. CONCLUSION

Comme nous l'avons vu, la conciliation vie familiale – vie professionnelle s'impose aujourd'hui comme une thématique incontournable et un enjeu important tant pour les travailleurs que pour la société.

Nous nous sommes intéressés à la question de la conciliation à un moment clé de la vie des parents : la naissance d'un enfant. Nous avons vu que les tensions entre la vie familiale et la vie professionnelle sont plus intenses à cette période et imposent aux parents une nécessaire réorganisation de leur temps. Ces tensions appellent à la mise en place de dispositifs de conciliation. Néanmoins, cela ne doit pas dissimuler le fait que la conciliation ne se limite pas uniquement à cette période. Plusieurs auteurs mettent, notamment, en avant l'idée que le vieillissement de la population et l'allongement des carrières poseront, dans les années à venir, de nouvelles questions en termes de conciliation, entre autres du côté des entreprises.

Notre revue de littérature nous a permis de mettre en lumière que la question de la conciliation se pose différemment selon que l'on soit un homme ou une femme. La littérature abordant cette thématique souligne d'ailleurs son côté sexué. Aujourd'hui, même si les habitudes semblent avoir la vie dure, plusieurs études tendent à démontrer que les hommes sont de plus en plus nombreux à souhaiter s'impliquer dans la vie familiale et parentale. Le modèle de « l'homme pourvoyeur de revenus » et de « la femme à la maison » a vécu et ne correspond plus à la réalité. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de couples bi-actifs ou de familles monoparentales.

Ici aussi cela fait naître de nouvelles questions du côté des entreprises quant à leur gestion des ressources humaines, notamment. Il s'agit de nouvelles attentes des travailleurs auxquelles les entreprises vont devoir réfléchir et répondre si elles souhaitent attirer ou fidéliser les talents.

Ensuite, comme nous l'avons vu, la question de la conciliation se pose également différemment selon le pays dans lequel on vit et les politiques publiques qui y sont mises en place. Le modèle belge se fonde sur l'idée de la juxtaposition selon laquelle il est possible d'avoir des enfants ET de travailler. Les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs pour permettre aux parents de travailler tout en ayant des enfants. Ces droits accordés aux salariés parents constituent une base que les entreprises sont tenues de respecter, encore faut-il que

celles-ci développent, en interne, une culture « family-friendly », qui tient compte des responsabilités familiales.

Ainsi, la conciliation se pose également différemment selon l'entreprise pour laquelle on travaille. Les entreprises sont incitées à dépasser les dispositifs institutionnalisés au nom de la responsabilité sociale des entreprises et de la qualité d'emploi. Alors que certaines semblent convaincues des bénéfices qui en découleront (bien-être du personnel, diminution de l'absentéisme, engagement plus durable du personnel et donc réduction des coûts liés au recrutement, développement de la marque-employeur, etc.), d'autres restent réticentes. C'est dans ce cadre que sont diffusées les bonnes pratiques. Certaines entreprises belges prennent des arrangements pour permettre aux mères et aux pères de s'impliquer dans la vie parentale ou de s'adapter aux nouvelles formes que prend aujourd'hui la famille.

Ainsi, quatre axes d'action peuvent être mis en place par les entreprises pour favoriser la conciliation des salariés-parents: les services qui facilitent la vie au quotidien, les modifications dans l'organisation du travail, la formation des managers afin de les sensibiliser à la thématique de la conciliation et de la parentalité, les aides financières. Néanmoins, ces actions ne sont pas généralisées. Les bonnes pratiques sont justement là pour inspirer les entreprises : il s'agit de voir ce que d'autres mettent en place, ce qui fonctionne, ... Bien sûr, il n'existe pas un modèle unique de mise en place de dispositifs de conciliation dans les entreprises. Une entreprise n'est pas l'autre : le contexte est différent, les besoins des salariés sont différents, etc. Par conséquent, toute démarche devrait pouvoir s'y adapter.

Toutefois, quand il est question de « garde d'enfants », les bonnes pratiques adoptées par les entreprises belges sont plutôt similaires. Il s'agit d'aides ponctuelles : un service de garde d'enfants malades à domicile (en collaboration avec une agence d'intérim, comme Tempo Team, par exemple), des stages de vacances pour les enfants jusqu'à l'âge de 12 ans (en collaboration avec une ASBL, par exemple). L'accueil régulier d'enfants de 0 à 3 ans (crèche, maison d'enfants) n'est pratiquement jamais organisé par les entreprises privées. Ce service est un peu plus fréquent dans les entreprises publiques et dans les hôpitaux.

Notre travail a permis de faire apparaître que la participation d'une entreprise, comme CMI par exemple, dans l'accueil de la petite enfance peut prendre plusieurs orientations différentes : la création d'un milieu d'accueil seul, en partenariat avec une commune ou en partenariat avec d'autres entreprises de la région (en partenariat ou non avec une commune).

Comme nous l'avons vu, la réservation de places en milieu d'accueil par les entreprises n'est, aujourd'hui, plus permise.

Le système mixte (public-privé ou multi-entreprises) semble être à privilégier pour une série de raisons qui ont été évoquées précédemment. Malgré cela, il paraît compliqué de formaliser l'engagement des différentes parties prenantes. Par ailleurs, plusieurs obstacles évoqués par les personnes interrogées, découragent l'implication des entreprises dans l'accueil de la petite enfance : coûts, position des syndicats, lourdeurs réglementaires, absence d'accompagnement, etc. Nous avons vu aussi que le développement des milieux d'accueil peut être freiné (ou, à l'inverse, encouragé) par les acteurs institutionnels, notamment au niveau local, par les moyens et les actions qu'ils mettent en œuvre.

Enfin, il est intéressant de noter que plusieurs réticences ont été exprimées au cours des entretiens qui ont été menés quant à la participation des entreprises privées dans un service qui ne relève pas uniquement de la conciliation travail-famille, mais aussi de l'intérêt général. Les pouvoirs publics semblent frileux à l'idée d'accueillir les entreprises dans le domaine ; comme s'il était difficile de faire se rencontrer les intérêts des pouvoirs publics et des entreprises. Nous pensons aussi que cette absence de politiques volontaristes empêche le développement de structures d'accueil par les entreprises ou en partenariat avec les entreprises. Le peu d'exemples que nous avons en matière de partenariats ou de crèches d'entreprise est sans doute révélateur de cette complexité. Les formes d'implication des entreprises doivent être clarifiées. L'instauration d'un cadre légal, d'incitants ainsi que la sensibilisation à la question de la conciliation constituent, selon nous, des prérequis à l'implication des entreprises dans l'accueil de la petite enfance.

Une réforme des milieux d'accueil est actuellement en cours et débouchera sur une série de propositions dans le courant du mois de mai 2017. Il conviendra de s'y intéresser afin d'y lire, peut-être, des propositions en faveur de l'implication des entreprises.

En termes de recommandations, nous pensons que la question posée par la Direction des Ressources Humaines du Groupe CMI mériterait de s'inscrire dans une réflexion plus large sur la conciliation travail-famille et sur le soutien à la parentalité en se centrant sur les besoins et les aspirations des travailleurs et de l'entreprise. Pour ce faire, il serait intéressant

que l'enquête PULSE⁴⁹ (dans la mesure où ses résultats guident les actions RH de l'entreprise), intègre la problématique de la conciliation qui constitue également, selon nous, un facteur d'engagement durable.

Créer un milieu d'accueil sur le lieu de travail ou à proximité est certes un beau projet. Comme nous l'avons vu, que l'entreprise décide de s'y investir seule ou en partenariat n'enlève rien à la complexité de sa mise en œuvre. Nos conclusions, quant aux possibilités de création d'une structure d'accueil, peuvent sembler, à certains égards, plutôt « démotivantes ». Néanmoins, cela ne devrait pas nous détourner de la problématique qui nous intéresse, ni nous empêcher de réfléchir aux besoins des salariés (en les quantifiant, notamment) et aux mesures qui peuvent être mises en place chez CMI en faveur de la conciliation travail-famille et du soutien à la parentalité.

Au préalable à tout développement d'action, il nous semble également primordial de s'interroger sur les besoins de l'entreprise et sur les objectifs RH qui en découlent. Ainsi, dans le cas de la « crèche d'entreprise », quel est l'objectif poursuivi par l'entreprise en développant une structure d'accueil ? Attirer de jeunes talents ? Développer une certaine image d'entreprise, la marque-employeur ? Diminuer l'absentéisme des jeunes parents ? Dans ce cas, la crèche peut constituer un moyen d'y arriver. Si l'objectif est plutôt d'améliorer la conciliation vie familiale-vie professionnelle, la crèche n'est très probablement pas la panacée. Comme nous l'avons vu, la conciliation concerne l'ensemble des collaborateurs, pas uniquement les parents d'enfants âgés de 0 à 3 ans. C'est tout le cycle de vie des travailleurs qui devrait être considéré dans le cadre des politiques RH liées à la conciliation. Et, de la même manière, le soutien à la parentalité reste important pour les travailleurs même lorsque leurs enfants rentrent à l'école.

Ainsi, les dispositifs mis en place devraient s'inscrire dans une politique multifacette de soutien à la conciliation vie familiale – vie professionnelle et à la parentalité. Nous pensons également que de petites initiatives, moins onéreuses et plus faciles à mettre en œuvre qu'une crèche d'entreprise, pourraient déjà s'avérer performantes. Nous pensons aussi que le soutien à la parentalité passe (sans doute en premier lieu) par un changement de mentalité (stéréotypes de genre, penser que rester tard au travail est un signe de motivation) et par la formation du personnel encadrant (notamment en termes de communication : on ne répond pas « et que fait

⁴⁹ PULSE est un outil de mesure de l'engagement durable du personnel en termes de qualité des relations de travail, de formation, de communication, d'environnement de travail, de stratégie Groupe ou de support managérial. Les pistes d'amélioration qui ressortent de ces enquêtes alimentent les plans d'actions de CMI. Enquête tous les deux ans auprès de l'ensemble du personnel du Groupe CMI.

ta femme ? » à un employé qui souhaite passer en 4/5^e, par exemple). L'instauration d'un système de télétravail pourrait également constituer une possibilité à creuser bien qu'il ne constitue absolument pas une solution aux difficultés liées à la garde des enfants. En France, l'enquête « Familles et Employeurs » (INED, 2004-2005), démontre que les arrangements horaires sont les mesures qui rencontrent le plus de satisfaction du côté des employés.

En conclusion, la question du soutien à la conciliation et à la parentalité mériterait que nous nous y attardions plus longuement afin d'apporter de réelles solutions aux préoccupations des travailleurs du Groupe CMI en développant un plan d'action en fonction d'objectifs RH préalablement définis. La communication constituera sans aucun doute l'une des clés du succès.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

BAREL, Y., FREMEAUX, S. (2009), « À quelles conditions les salariés adhèrent-ils à un projet de crèche ? », *Travail et Emploi*, n° 117, pp.81-89. Disponible sur <http://travailemploi.revues.org/4144> (consulté le 19 mai 2016).

BAUER, D. (2006), « Le temps des parents après une naissance », *Etudes et Résultats*, n° 483, pp.1-8. Disponible sur <http://drees.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/er483.pdf> (consulté le 17 septembre 2016).

BOSNICOVA, N. (2010), « Promoting family friendliness at Workplace through awards, audits and labelling schemes. Synthesis reports » dans European Alliance for Families (EAF), Best practice meeting, Bruxelles, 26 mars.

BROCHARD, D., LETABLIER, M.-T. (2013), *Les dispositifs d'entreprise en direction des familles*, Rapport Final, Université Paris 1, Paris.

BRUGEILLES, C., SEBILLE, P. (2009), « La participation des pères aux soins et à l'éducation des enfants. L'influence des rapports sociaux de sexe entre les parents et entre les générations », *Politiques sociales et familiales*, n°95, pp.19-32. Disponible sur www.persee.fr/doc/caf_2101-8081_2009_num_95_1_2426 (consulté le 17 septembre 2016).

COMMISSION EUROPEENNE (1998), *100 mots pour l'égalité*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

COMMISSION EUROPEENNE (2006), *Profils de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée : échanges de bonnes pratiques*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

DALY, M. (2007), *La parentalité dans l'Europe contemporaine : une approche positive*, Conseil de l'Europe, Strasbourg.

Direction générale Relations individuelles du travail et Direction générale Humanisation du travail (2012), *Clés pour Devenir parents tout en travaillant*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Bruxelles.

DAUNE-RICHARD, A.-M., ODENA, S., PETRELLA, F. (2007), *Entreprises et modes d'accueil de la petite enfance : innovation et diversification*, Dossier d'études CNAF, n°91.

DAUNE-RICHARD, A.-M., LETABLIER, M.-T. (2009), *Concilier travail et famille l'engagement des entreprises dans la prise en charge des enfants*, Dossier d'études CNAF, n°120.

DAUNE-RICHARD, A.-M., LETABLIER, M.-T. (2011), « L'accueil des enfants : enjeux des réformes et appel aux entreprises dans quatre pays européens », *Politiques sociales et familiales*, n°103, pp.33-46.

DE HENAU, J., MARON, L., MEULDERS, D., O'DORCHAI, S. (2007), « Travail et maternité en Europe, Conditions de travail et politiques publiques », *Brussels Economic Review – Cahiers économiques de Bruxelles*, Vol. 50, n°1, pp.63-88.

DEN BULK, L. (2001), *Work-family arrangements in organizations. A cross national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, Rozenberg Publishers, Amsterdam.

DUBOIS, A., HUMBLET, P., DEVEN, F. (1994), « L'accueil des enfants de moins de trois ans », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1463-1464, pp.1-72. Disponible sur : www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-1994-38-page-1.htm (consulté le 19 mai 2016)

EUROPEAN COMMISSION (2005), *Reconciliation of work and private life: a comparative review of thirty European countries*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

EUROFOUND (2010), *Second European quality of life survey. Family life and work*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

EUROFOUND (2012), *Parenting support*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

EUROFOUND (2013), *Caring for children and dependants: effect on careers of young workers*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

EURYDICE (2014), *Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe*. Disponible sur http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/166en.pdf

EVANS, J. M. (2001), « Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life », *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, n° 48, OECD Publishing, Paris, pp.1-60.

EYDOUX, A., GOMEL, B., LETABLIER, M.-T. (2009), « Les salariés ont-ils un employeur family-friendly ? », dans PAILHE, A., SOLAZ, A. (2009), *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED, La découverte, Paris, pp. 325-344.

EYDOUX, A., GOMEL, B., LETABLIER, M.-T. (2008), « Activités sociales et aménagements temporels. L'action des entreprises dans la conciliation travail et famille de leurs salariés », *Recherches et Prévisions*, n°92, pp.9-20.

EYDOUX, A., LETABLIER, M.-T. (2008), « Gestion de la parentalité en Allemagne, France et Royaume-Uni : la promotion de la responsabilité sociale des entreprises et ses enjeux », *Brussels Economic Review – Cahiers économiques de Bruxelles*, Vol. 51, n°2/3, pp.387-405.

FUSULIER, B., GIRALDO, S., LEGROS, E. (2005), *L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Etude auprès de 48 entreprises de Wallonie*, Cahiers de l'Institut des Sciences du travail, Louvain-la-Neuve. Disponible sur www.efg.inrs.ca (consulté entre mai et juin 2016).

FUSULIER, B. (2012), « Regard sociologique sur l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Enjeu de société, médiation organisationnelle et appartenance professionnelle », *Les Cahiers de recherche du Girsef*, n°89, pp. 1-29.

FUSULIER, B., GIRALDO, S. et LALOY, D. (2008), *L'entreprise et l'articulation travail/famille : Transformations sociétales, supports institutionnels et médiation organisationnelle*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve. Disponible sur <http://books.openedition.org/pucl/993> (généré le 5 avril 2016).

FUSULIER, B. (2011), *Articuler vie professionnelle et vie familiale: Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-La-Neuve.

FUSULIER, B. (2013), « Travail/Famille: un tandem possible ? », *Revue de l'Observatoire*, Vol. 78, pp.5-10.

GLORIEUX, I. (2015), *Comment les Belges emploient-ils leur temps ? Résultats de l'enquête 2013 sur l'emploi du temps en Belgique*, Département de Sociologie, Groupe de recherche TOR, VUB, Bruxelles.

GREENHAUS, J.H., BEUTELL, N.J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°1, pp.76-88.

HANTRAIS, L., LETABLIER, M.-T. (1995), *La relation famille - emploi. Une comparaison des modes d'ajustement en Europe*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Dossier n°6, Paris.

HEIN, C., CASSIRER, N. (2010), *Workplace solutions for childcare*, International Labour Office, Genève.

Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (2010), *Congé de paternité en Belgique : l'expérience des travailleurs. Une étude quantitative*. Disponible sur http://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/47%20-%20Cong%C3%A9%20de%20paternit%C3%A9_publication_FR.pdf (consulté entre avril et juin 2016)

LEFEVRE, C., PAILHE, A, SOLAZ, A. (2007), « Comment les employeurs aident-ils leur salariés à concilier travail et famille ? », *Population et sociétés*, n°44, pp.1-4.

MARON, L. (2010), *La parentalité et l'emploi : quel défi pour les politiques publiques belges au regard de la situation en Europe ?*, Thèse de doctorat, Université Libre de Bruxelles.

MARON, L., MEULDERS, D. (2008), « Les effets de la parenté sur l'emploi en Europe », *Brussels Economic Review - Cahiers Economiques de Bruxelles*, vol. 51, n° 2/3, pp.73-108.

MARON, L., O'DORCHAI, S., MEULDERS, D. (2008), « Le congé parental en Belgique », *Brussels Economic Review - Cahiers Economiques de Bruxelles*, vol. 51, n° 2/3, pp.347-363.

MATH, A., MEILLAND C. (2004), « Un état des lieux des congés destinés aux parents dans vingt pays européens », *Revue de l'IREs*, n° 46, pp.119-122.

MATH, A., MEILLAND C. (2004), « Les congés aux parents : contre l'égalité entre femmes et hommes ? », *Revue de l'IREs*, n° 46, pp.137-165.

MEDA, D., CETTE, G., DROMEL, N. (2004), « Les pères, entre travail et familles. Les enseignements de quelques enquêtes », *Recherches et Prévisions*, n°76, pp. 7 à 21. Disponible

sur www.persee.fr/doc/caf_1149-1590_2004_num_76_1_2782 (consulté le 17 septembre 2016).

MEDA, D., VENDRAMIN, P. (2010), *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail*, Sociologies, Théories et Recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010. Disponible sur <http://sociologies.revues.org/3349> (consulté le 24 septembre 2016).

MEDA, D., ORAIN, R. (2002), « Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail », *Travail et Emploi*, n°90, pp.23-38.

Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (2015), *Baromètre 2015 de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle – Volet Employeurs*. Disponible sur <http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2015/12/Baromètre-OPE-2015-Volet-Employeur-Résultats-détaillés-VD2.pdf> (consulté le 21 septembre 2016)

OCDE (2015), *Petite enfance, grands défis IV: Le suivi de la qualité dans les services d'éducation et d'accueil des jeunes enfants*, OECD Publishing, Paris.

OCDE (2007), *Bébés et employeurs : Comment réconcilier travail et vie de famille - Synthèse des résultats pour les pays de l'OCDE*, OECD Publishing, Paris.

ORAIN, R. (2004), *Entrée dans la carrière parentale et trajectoires d'emploi, Rapport final*, CEE -DARES. Disponible sur <http://jourdan.ens.fr/~rorain/RapportFinal.pdf> (consulté le 25 septembre 2016).

ORTALDA, L. (2007), « L'employeur : un nouvel acteur des politiques d'accueil du jeune enfant », *Informations sociales*, n° 139, p.40. Disponible sur www.cairn.info/revue-informations-sociales-2007-3-page-40.htm (consulté le 19 mai 2016)

PAILHE, A., SOLAZ, A. (2009), *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED, La découverte, Paris.

PAILHE, A., SOLAZ, A. (2010), « L'implication des entreprises dans l'aide à la parentalité en France : Une initiative bienvenue mais source d'inégalités entre salariés », *Revue Interventions économiques*, n°41, pp.1-16. Disponible sur <http://interventionseconomiques.revues.org/412> (consulté le 19 mai 2016)

PERIVIER, H. (2004), « Emploi des mères et garde des jeunes enfants en Europe », *Revue de l'OFCE*, n° 90, pp. 225-258.

PERIVIER, H. (2007), « Bilan et enjeux du dispositif de garde des jeunes enfants. Au regard de l'emploi des femmes », *Informations sociales*, n° 137, pp.108-117. Disponible sur www.cairn.info/revue-informations-sociales-2007-1-page-108.htm (consulté le 24 septembre 2016).

PREVOT, O., PITHON, G. (2008), « Les attentes de parents français à l'égard du soutien à la parentalité. », *La revue internationale de l'éducation familiale*, n°23, pp.63-80. Disponible sur www.cairn.info/revue-la-revue-internationale-de-l-education-familiale-2008-1-page-63.htm (consulté le 19 mai 2016).

SILVERA, R. (2010), « Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations », *Travail, genre et sociétés*, n°24, pp.63-88.

SPF Economie (2013), *L'emploi du temps des Belges, Résultats de l'enquête belge sur l'emploi du temps de 2013*. Disponible sur http://statbel.fgov.be/fr/modules/pressestatistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/resultats_de_l_enquete_belge_sur_l_emploi_du_temps_de_2013.jsp (consulté les 28 et 29 mai 2016)

SPF Economie, *Enquête sur les forces de travail* Disponible sur http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte_donnees/enquetes/ef/ (consulté entre avril et juin 2016)

THEVENON, O. (2008), « Politiques de conciliation du travail et de la vie familiale en Europe: quelle(s) complémentarité(s) des aides publiques et d'entreprises ? », *Brussels Economic Review – Cahiers économiques de Bruxelles*, Vol. 51, n°2/3, pp.73-92.

TREMBLAY, D.-G. (2005), *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Base de données des statistiques européennes <http://ec.europa.eu/eurostat/fr> (consulté entre janvier et septembre 2016)

Bibliothèque digitale de la Direction générale Statistique et Information économique <http://statbel.fgov.be> (consulté entre janvier et septembre 2016)

Informations sur les systèmes éducatifs en Europe http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/index_fr.php (consulté entre janvier et septembre 2016)

Confédération des Organisations Familiales de l'Union européenne <http://coface-eu.org/fr/> (consulté entre janvier et septembre 2016)

Office National de l'Enfance <http://www.one.be/> (consulté entre janvier et septembre 2016)

Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises <http://www.orse.org/> (consulté entre mars et septembre 2016)

Observatoire de l'Equilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise <http://www.observatoire-equilibre.com/> (consulté entre mars et septembre 2016)

Institut belge pour l'Egalité des Femmes et des Hommes <http://igvm-iefh.belgium.be/fr> (consulté entre mars et septembre 2016)

European Institute for Gender Equality <http://eige.europa.eu/> (consulté entre mars et septembre 2016)

Carrefour de l'Egalité de Genre <http://www.amazone.be/?lang=fr> (consulté entre juillet et septembre 2016)

Accelerate Progress for Women through Workplace Inclusion <http://www.catalyst.org/> (consulté en septembre 2016)