

Centre d'information sur les Groupements d'employeurs, Berlin

Article paru dans « Regards croisés – emploi, activités, territoires » Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective (GREP), Edition POUR N. 180, Paris 2003

Organisation flexible du travail et « gender mainstreaming »

par Sigrid Wölfing, tamen GmbH

Depuis quelques années, l'intégration de l'égalité des sexes est une préoccupation centrale de toutes les politiques et programmes de soutien de l'Union européenne. C'est ainsi que le projet « Regards croisés » a fait du « gender mainstreaming » une de ses priorités. En effet, au cours de ce projet, outre l'analyse de notre pratique quotidienne, nous nous sommes toujours posés la question de savoir comment les modèles de flexibilisation du temps de travail prenaient en compte la promotion de l'égalité des sexes. La *tamen GmbH*, une S.A.R.L de droit allemand, a été chargée de réaliser une petite étude permettant de mieux éclairer cette question. Les résultats sont présentés ci-dessous.

Le « gender mainstreaming » désigne moins des mesures de soutien ou projets concrets qu'une manière de voir une politique ou mesure en fonction de ses effets sur les univers de vie et de travail des hommes et des femmes :

« Il importe, dans cette perspective, de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des actions et des politiques, et ce à tous les niveaux. C'est ce que l'on appelle le principe de 'mainstreaming' » ...

« Il s'agit, ce faisant, de ne pas limiter les efforts de promotion de l'égalité à la mise en œuvre de mesures spécifiques en faveur des femmes, mais de mobiliser explicitement en vue de l'égalité l'ensemble des actions et politiques générales, en introduisant dans leur conception de façon active et visible l'attention à leurs effets possibles sur les situations respectives des femmes et des hommes (« gender perspective ») Cela suppose d'interroger systématiquement ces actions et politiques et de prendre en considération ces effets possibles dans leur définition et leur mise en œuvre. » ...

« La promotion de l'égalité ne saurait, en effet, se confondre avec la simple recherche de la parité statistique : s'agissant de promouvoir des évolutions durables des rôles parentaux, des structures familiales, des pratiques institutionnelles, des formes d'organisation du travail et du temps, etc. l'égalité des chances ne concerne pas seulement les femmes, leur épanouissement et leur autonomie, mais aussi les hommes et l'ensemble de la société pour laquelle elle peut être un moteur de progrès et un gage de démocratie et de pluralisme. »¹

Méthodes de mise en œuvre du principe de gender mainstreaming

« Sont considérés comme des méthodes de mise en œuvre du principe de gender mainstreaming tous les instruments qui permettent l'analyse nécessaire précédant un programme visant à promouvoir l'égalité des chances. Sont donc compris des questionnaires ou des mémentos qui permettent, avant une décision pour prendre une mesure politique ou sociale, de se poser les bonnes questions. »²

Cinq questions servent de base à tous les instruments, qui présentent aussi les critères d'appréciation des effets spécifiques sur les genres :

1. La représentation – la participation, le « recensement » : Comment se compose la population ou le groupe considéré en termes de sexe ? Quelles sont les parts des hommes et des femmes dans les positions de décision importantes ? Quelle est la différence entre ces parts ?

¹ Source : Communication de la Commission « Intégrer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans l'ensemble des politiques et actions communautaires » (COM(96) 67).

2. Les ressources : Qui dispose, selon son sexe, de quels moyens : temps, argent, pouvoir politique et économique, espace physique, Know How, formation et accès à la formation, accès aux réseaux, mais aussi nouvelles technologies, couverture maladie, conditions de logement, possibilités de transport,
3. Les droits : Les femmes et les hommes ont-ils les mêmes droits et peuvent-ils les exercer dans la même mesure ?
4. Les réalités, les normes et les valeurs qui influencent les rôles des sexes – la répartition du travail selon le sexe, les mentalités et comportements et la valorisation.
5. Le résultat : Agneta Stark, cette partisane célèbre du gender mainstreaming en Suède, le formule ainsi : « La valeur du gender mainstreaming est mesurée à son succès, à ses résultats. Si n'y a pas de résultat, le gender mainstreaming est sans intérêt, car ce n'est pas le plan qui compte, mais le résultat ! »

À l'exception du premier point, quantitatif, tous les autres critères ne sont pas des échelles d'évaluation « en soi », mais dépendent des valeurs sociales, des comportements et des réalités, qui déterminent dans chaque pays – souvent sans que les protagonistes en soient conscients – la situation des hommes et des femmes. Ces « évidences » différentes, qui déterminent aussi la situation dans le domaine « Femmes et activité salariée » pour les trois pays concernés, ne sont pas sans poser des difficultés dans notre étude comparative. Ainsi, il était difficile de soumettre le modèle danois de conseil pour la création d'activités indépendantes aux mêmes critères que les autres modèles.

Méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de l'enquête nous avons considéré un modèle par pays partenaire :

- au Danemark, la méthodologie de conseil du STEC pour les créatrices et créateurs d'activités,
- en Allemagne, le « pool des jeunes salariés » (*Nachwuchskräftepool*) à Leuna,
- en France, le groupement d'employeurs « Mode d'Emploi Nord Vienne » en Poitou-Charentes.

Nous avons non seulement étudié les matériaux mais aussi effectué des visites de plusieurs jours sur les lieux de ces projets, visites au cours desquelles nous avons pu parler avec tous les participants, mais aussi découvrir leur quotidien. Il était important pour nous de parler avec toutes les « parties » prenantes du projet et de connaître leur vision des choses. Au Danemark, nous avons mené des discussions avec trois collaborateurs du STEC et réalisé des interviews avec un conseiller et une créatrice d'activités. Il est regrettable que le groupe le plus important, celui des créatrices et créateurs d'activités, ait été si faiblement représenté. Il en résulte que globalement nous avons peu de témoignages fiables, du moins pour ce qui concerne la vision des personnes qui sont conseillées. Aucun des modèles n'a été interrogé selon les « règles classiques » des interviews représentatives, cependant grâce aux discussions avec différentes « parties » à Leuna et en Poitou-Charentes nous avons pu obtenir une image à peu près fiable. Pour le Danemark, l'échantillon est malheureusement trop réduit pour pouvoir faire des affirmations sérieuses.

Selon un mémento, ces interviews ont été menées de façon narrative. Un procès-verbal de ces interviews a été effectué et elles ont été ensuite exploitées.

Le dépouillement des matériaux et des interviews menées selon le mémento a eu lieu en posant ces 5 questions et en appliquant les critères suivants² :

- Représentation : nombre d'hommes et de femmes dans les entreprises ou les projets, nombres de réussites et d'échecs,
- Ressources : accès aux connaissances, au savoir-faire et à la formation, développement des compétences formalisées et non formalisées, intégration dans le processus de travail,
- Droits : degré de capacité de décision et de l'organisation autonome du travail, niveaux de hiérarchie, influence de l'individu sur les transitions entre les différents champs d'activités,
- Réalité : conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle : organisation du travail en relation avec le travail familial, la mobilité, la division du travail,
- Le résultat – qui est exposé ci-dessous.

² Voir aussi offre de tamen au GREP relative à la réalisation de l'étude de décembre 2002.

Résultats de l'étude

Nous ne reprendrons pas ici la présentation du fonctionnement et du « quotidien » dans les trois pays, nous renvoyons aux articles de Jean Le Monnier et Brigitte Biche sur les groupements d'employeurs, de Bettina Wiener sur le pool des jeunes salariés, et de Lars Aargard sur l'aide apportée aux créatrices et créateurs d'activités au Danemark.

Conseil à la création d'activités au Danemark

La participation des hommes et des femmes sur le marché du travail danois est nettement différente de la situation en France et en Allemagne. Le taux d'emploi des femmes au Danemark est en effet beaucoup plus important qu'en Allemagne ou en France, en 2000 il s'établissait au Danemark à 72,1 % (hommes 76,4 %), en Allemagne à 57,8 % (hommes 64,8 %) et en France à 54,8 % (hommes 60,4 %).³ En 1998, 32 % des positions de direction étaient occupées par des femmes, et seulement 3 % des femmes en âge de travailler étaient « femmes au foyer ».

« Quant à la politique de l'emploi ... [il faut avancer] une thèse dans la discussion : *Dans la politique danoise de l'emploi il n'y a ni hommes ni femmes*. Bien sûr, les hommes et les femmes sont représentés de façon différente dans la société, il y a bien sûr à la télévision des attributions de rôle spécifiques et on fait peut-être des différences à l'école et derrière la conduite. Mais dans la politique de l'emploi, on ne distingue guère entre les hommes et les femmes formant la population active. J'avais déjà mentionné plus haut que les possibilités de mise en disponibilité et les vastes programmes de formation continue et de mobilisation pour l'activité s'adressent aux deux sexes et que les deux sexes en profitent.

Depuis un certain temps, les services privés sont subventionnés par l'Etat, ce qui a libéré les actifs du travail reproductif. Il est intéressant de mentionner ici le contexte idéologique qui environne le travail à la maison : A la grande différence de l'Allemagne par exemple, l'opinion publique au Danemark critique de plus en plus les gens qui effectuent eux-mêmes chez eux des travaux de réparation et de bricolage – avec l'argument que ce genre de travail personnel diminue la demande de services. »⁴. « Les modèles sont la personne active et la famille où les deux parents travaillent. »⁵

Ceci explique peut-être la surprise et aussi une certaine incompréhension de nos collègues danois, quand en particulier les femmes françaises et allemandes insistaient sur « la question des femmes » : Dans un papier sur la « politique d'intégration des femmes » au Danemark, un partenaire danois de notre projet, représentant des syndicats, résumait sa position ainsi : « En conclusion, on peut dire que la parité n'est plus un thème au Danemark. »⁶

Cela a conduit au fait que dans la préparation des interviews, et dans les discussions elles-mêmes, nous avons l'impression que nos questions rencontraient une incompréhension amicale quant à l'identification du problème, et les réponses que nous recevions semblaient plutôt le fruit du hasard.

Politique de création d'activités au Danemark

Au Danemark, l'aide à la création d'activités joue un rôle essentiel, car on sait que la croissance économique est portée avant tout par des petites et moyennes entreprises et par les créatrices/créateurs individuel(le)s.

L'importance croissante de cette aide est soulignée par un « Plan d'action en faveur des créateurs d'activités » publié début 2003 par le gouvernement danois et qui est expliqué par l'article de Lars Aargard. Dans la région de Sønderjylland, le conseil, subventionné par l'Etat, est mené auprès des créatrices/créateurs d'activités par STEC, Sønderjyllands TIC. Le modèle a été lancé dans la région de Sønderjylland au quatrième trimestre 2001.

³ Source : Bulletin de l'UE 9-2001.

⁴ Emanzipation am Arbeitsmarkt: Dänische Reformkonzepte, WIP, Cahier „Frauen und Arbeitsmarkt“, Institut de science politique de l'Université de Tübingen, 1999

⁵ Précédemment cité, p. 6.

⁶ Document de travail interne.

Points clés du programme de conseil

Le programme de conseil se nomme « startisyd.dk ». Il a été mis en place car on a pris conscience que, sans conseil suffisant, la plupart des créations d'activités n'ont aucune « chance de survie ». Le programme est subventionné par des fonds publics du gouvernement danois. Grâce à ce programme, les personnes qui veulent fonder une entreprise peuvent bénéficier d'un maximum de 12 heures de conseil gratuites.

Contenus et forme

Le conseil n'est pas purement technique, c'est surtout un accompagnement du processus de fondation. Une partie des contenus techniques est transmise sous forme de cours aux créatrices/créateurs d'activités.

Conseillers

Six conseillers, tous des hommes, travaillent au sein de ce programme à Sønderjylland. Ils sont tous eux-mêmes créateurs d'entreprise, c'est la principale condition, fixée par la loi, pour pouvoir exercer cette activité de conseil dans le cadre de ce programme. Des connaissances sur la région sont importantes également, le conseiller doit aider les créateurs d'activités à rencontrer les bonnes personnes, il doit avoir une vue d'ensemble de la situation locale, des concurrents, du marché local etc.

Réseau des conseillers

Le STEC prend en charge ce programme et la qualification des conseillers : ils se rencontrent tous les deux mois pour échanger leurs expériences et se qualifient eux-mêmes. Outre la formation continue dans le domaine technique, le STEC s'efforce de constituer un réseau des conseillers. Jusqu'au premier trimestre 2003, 816 personnes ont été conseillées, dont 317 femmes (environ 40 %) et 499 hommes (environ 60 %).

La créatrice d'entreprise que nous avons interrogée a jugé très utiles les conseils qu'elle a reçus. Grâce aux conseillers, elle a pu enrichir sa conception avec de nouvelles idées. Ce qui lui a plu surtout, c'était que les cours avaient lieu avec les autres créatrices et créateurs. Cela a permis des échanges d'expérience tout à fait intéressants et de nombreux feedbacks positifs. L'environnement positif et la publicité qui étaient aussi apportés par le conseil l'ont beaucoup aidée.

Dans le conseil à la création d'activités, la question des sexes ne joue pas de rôle explicite. Formellement, l'accès au conseil est le même pour les hommes et les femmes, la condition est d'avoir une volonté justifiée de créer une entreprise ainsi qu'un concept pour cette création. Le rapport de confiance instauré par ces activités de conseil permet aussi de faire des recommandations pour ce qui concerne l'environnement social et familial de la personne conseillée. C'est précisément la discussion sur la situation familiale, sur le soutien ou le refus du projet de création et sur la position adoptée par le cercle d'amis vis-à-vis de cette idée qui joue un grand rôle lors du conseil. Implicitement, s'effectue ici dans le conseil une prise en compte du sexe. Cependant, ni chez le conseiller ni chez la créatrice que nous avons interrogés, cet aspect n'a joué de rôle conscient. Nos questions sur de tels aspects ont cependant fait réfléchir les deux personnes interrogées, elles ont nommé des exemples et exprimé leur intention de s'occuper plus de cet « aspect intéressant » à l'avenir.

Le « pool des jeunes salariés » à Leuna / Allemagne

Le pool des jeunes salariés a commencé son activité début 2003. En mai 2003, 10 entreprises y participaient, 9 d'entre elles sur le site de Leuna. Ces entreprises ont entre 30 et 500 salariés.

On reçoit, dans ce pool des jeunes salariés, des jeunes gens jusqu'à 25 ans. Ils sont actuellement au nombre de 23, dont une femme. Tous ont un certificat d'aptitude professionnelle reconnu par la chambre de commerce et d'industrie (IHK) et ils sont tous employés à temps complet.

Les questions de la conciliation de la famille et de la profession, mais aussi de la parité n'ont joué aucun rôle lors de la création de ce pool. L'objectif était de trouver un travail à des jeunes ouvriers qualifiés et dus retenir dans la région, mais aussi de recevoir le soutien des entreprises pour surmonter la chute démographique à venir (voir à ce sujet l'article du Prof. Lutz). Comme ces jeunes n'ont pas fondé de famille, n'ont pas d'enfants du moins, le problème de la conciliation de la profession et de la famille ne se pose pas dans la pratique. En ce qui concerne la parité, des reports

considérables se développent au détriment des femmes. A l'époque de la RDA, 32 000 personnes travaillaient à Leuna, plus de femmes que d'hommes. Il existe maintenant une directive de l'Union Européenne selon laquelle seules les femmes salariées au statut de « cols blancs » peuvent travailler 12 heures d'affilée (travail en 2 équipes) mais pas les salariées au statut de « cols bleus ». Pour les *Chemikantinnen* (ou opératrices en chimie, ouvrières qualifiées de la chimie qui ont un statut de « col bleu » et non de « col blanc ») à Leuna, une exception a été imposée, mais il leur est malgré tout difficile de trouver un emploi. Pour trouver du travail, les femmes doivent maintenant être nettement meilleures que les hommes. Tandis qu'en RDA la formation d'opérateurs en chimie était dominée par les femmes, ce sont maintenant les garçons qui suivent en majorité cette formation, et certaines entreprises n'acceptent absolument aucune apprentie. L'objectif de ce pool est de trouver du travail aussi bien pour les jeunes hommes que les jeunes femmes. La directrice de ce projet est sensible à ce sujet et elle exerce un important travail de persuasion, lors de ses entretiens avec des chefs d'entreprises, pour les convaincre d'embaucher des jeunes femmes.

Le pool des jeunes salariés est conçu, au contraire du groupement d'employeurs en France, comme un modèle provisoire, limité dans le temps. On essaie en conséquence de trouver aux participant(e)s un emploi durable dans une entreprise, les échanges réguliers entre différentes entreprises qui sont la règle pour le groupement français n'ont pas lieu à Leuna. Les activités de placement du pool ont très bien fonctionné lors du premier semestre de son existence. Les qualifications supplémentaires et l'acquisition de compétences, justement dans les intervalles entre deux embauches, n'ont pas joué de rôle déterminant, contrairement à ce qui était prévu dans le concept original. Les participant(e)s se sentent liés à l'entreprise dans laquelle ils travaillent, mais pas au pool. Il n'y avait donc pas, dans la pratique, de co-décision sur le temps de travail et les missions à remplir dans le cadre du pool.

Les problèmes d'emploi mentionnés plus haut pour les opératrices en chimie sont certainement à l'origine de la faible participation des femmes à ce pool des jeunes salariés. Le modèle lui-même met à la disposition des hommes et des femmes les mêmes ressources et le même soutien. La discrimination réelle qui se produit à l'égard des femmes sur le marché du travail est due à la législation européenne (certes conçue pour protéger les femmes), non au modèle développé par le pool. La réaction des entreprises qui consiste à ne plus embaucher que des hommes puisque les ouvrières ne peuvent plus travailler 12 heures d'affilée, ne peut pas être mise sur le compte du pool, au contraire – le pool offre des possibilités d'aller contre cette tendance, ce à quoi la coordinatrice du pool travaille activement.

Le groupement d'employeurs « Mode d'Emploi Nord-Vienne »

Le groupement d'employeurs a 90 emplois à plein temps, dont 57 femmes et 33 hommes. 60 salariés ont des CDI et 30 des CDD.

5 femmes et 5 hommes sont hautement qualifiées (université ou école nationale professionnelle, spécialisation dans l'administration et le management de la vente, formation d'ingénieur-qualité, de gestion et de développement des ressources humaines) et 16 femmes et 12 hommes qualifiés (contremaître ou ouvrier qualifié avec une expérience professionnelle). Pour les ouvriers spécialisés le rapport est équivalent. Il n'y pas de personnes vraiment sans formation dans le groupement.

Le groupement compte 37 entreprises membres, essentiellement dans l'industrie alimentaire, et 4 350 salariés, des femmes en majorité également.

Les questions de la conciliation de la famille et du travail n'ont joué aucun rôle dans la fondation du groupement.

La moitié environ des salariés apprécie la flexibilité du travail, l'autre moitié aimerait bénéficier d'une planification à plus long terme (avec un changement non pas sur une base hebdomadaire mais mensuelle). Du fait d'une production croissante à flux tendu, cette tendance à des engagements de courte durée est générale, et ne se limite pas au groupement.

La part importante des femmes s'explique d'une part par le fait que l'industrie alimentaire emploie beaucoup de femmes, mais aussi par les « vertus » du travail féminin dans de nombreux cas : travail minuté, fiabilité, manipulations répétitives, rapport au produit... Le groupement a déjà une fois envoyé des femmes dans une imprimerie et dans une entreprise de transport, bien que celles-ci aient demandé des hommes. Après une certaine insatisfaction au début, les entreprises étaient très satisfaites et ont engagé ces femmes. Par la suite, elles ont préféré des femmes pour leurs nouvelles embauches.

On trouve plus souvent des femmes dans les activités qui exigent d'être soigneux et d'avoir une grande habileté manuelle, les hommes sont préférés dans les transports et la manutention, les travaux

physiques pénibles. Les hommes ont la réputation d'être moins fiables et soigneux que les femmes, et c'est pourquoi on leur attribue moins souvent des postes à responsabilité, ce qui a des conséquences sur le niveau de salaire.

Dans tous les entretiens, il est clairement apparu que l'aspect de la qualification, du développement des compétences, constitue l'une des préoccupations essentielles du groupement d'employeurs. Les changements du lieu de travail et de l'environnement, ainsi que les offres de qualification développées en étroite collaboration avec les entreprises et les salariés sont pour les uns et les autres l'avantage essentiel des groupements d'employeurs. Cette polyvalence et la flexibilité, l'autonomie et la motivation des salariés distinguent le groupement d'employeurs parmi les autres modèles. Cela permet aux salariés – hommes et femmes – d'acquérir des compétences qui leur garantissent une plus grande sécurité de l'emploi ainsi que des possibilités de travail plus intéressantes et mieux qualifiées (avec le salaire correspondant) et qui leur ouvrent des possibilités d'organisation du travail plus flexibles. Il est surprenant qu'autant de salariés restent dans le groupement, alors que leurs compétences et la flexibilité qu'ils y ont acquises leur permettraient de passer à des emplois durables : ils savent apprécier ces défis liés à une plus grande sécurité de l'emploi.

Un groupement d'employeurs n'est pas une association « à vocation purement sociale », c'est pourquoi la flexibilité et la liberté de décision de ses salariés sont soumises à des règles économiques. On y cherche néanmoins, en respectant ces règles, à prendre en compte leurs intérêts autant que possible, ce qui aux dires des salariés réussit dans 80 % des cas.

Le rythme de changement d'une entreprise à l'autre est très variable. On négocie souvent sur plusieurs mois (de 3 à 5) mais en règle générale sur plusieurs semaines.

Il y a aussi des spécialistes qui travaillent parfois journalièrement dans les entreprises et s'organisent eux-mêmes la plupart du temps. Le groupement d'employeurs compte actuellement 4 personnes qui travaillent ainsi (gestion de qualité selon ISO 9002, gestion des ressources humaines, fonctions responsables, gestion de risques).

Conclusions

Les trois modèles visent à créer des emplois garantis à long terme et de bonnes conditions de travail, deux d'entre eux dans un équilibre entre les intérêts des entreprises et ceux des salariés. Tous les trois modèles s'efforcent de soutenir les salariés, de les qualifier et d'encourager le développement de leurs compétences professionnelles.

Même si le conseil fourni aux créatrices/créateurs d'activités au Danemark du fait de sa méthodologie ne prend pas en compte explicitement les réalités différentes des hommes et des femmes, on peut supposer qu'ils sont aidés en fonction de leur situation, et on peut noter que la part des femmes conseillées (40 %) est tout à fait significative.

En ce qui concerne le rapport participantes/participants, le pool des jeunes salariés a une très mauvaise position, le groupement « Mode d'Emploi » une très bonne au contraire. Ce n'est pas spécifique au modèle : c'est dû à une division typique du travail entre les sexes, relativement identique en France et en Allemagne.

En ce qui concerne le « gender mainstreaming », les avantages décisifs des modèles organisés en pool avec un nombre limité de participants sont surtout déterminés par les réalités, les normes et la division du travail sur place. En effet, dans l'activité courante, les gérantes et les gérants sont souvent confrontés au fait que les personnes proposées sont refusées ou ne sont pas embauchées uniquement en raison de leur sexe. Selon la branche et les tâches à accomplir, ces préjugés s'exercent contre les femmes, mais aussi contre les hommes. Uniquement pour des raisons économiques de bonne répartition de leurs collaborateurs, les directions du groupement d'employeurs « Mode d'Emploi » et du pool des jeunes salariés mettent en avant l'habileté de leurs collaborateurs/trices et essaient de lutter contre les refus globaux dus au sexe. Dans le groupement d'employeurs « Mode d'Emploi » les femmes sont particulièrement soutenues, non pas en raison du féminisme de la direction mais parce qu'une main d'œuvre compétente et qualifiée est recherchée et que le groupement « soigne » ses ressources, les femmes compétentes.

Ces modèles contribuent donc à supprimer les préjugés spécifiquement liés au sexe. Cela vaut tout particulièrement pour les pools qui travaillent sur plusieurs branches. Pour les pools qui se concentrent sur une seule branche, il y a le risque évident que soient majoritairement pris des

participant(e)s du sexe typiquement employé dans cette branche. Tout dépend alors, comme le montre le cas du pool des jeunes salariés à Leuna, de l'engagement personnel de la directrice.

Les groupements d'employeurs qui fonctionnent sur la durée ont l'avantage que ce processus de suppression des préjugés spécifiquement liés au sexe peut être effectué dans la continuité – pour les modèles temporaires ce processus est limité.

Les femmes ne peuvent pleinement bénéficier des avantages qu'offre un modèle comme le groupement d'employeurs (les salariés peuvent développer leurs compétences, ont un emploi permanent et gagnent de la confiance en eux-mêmes) que s'il leur est possible autant qu'aux hommes de percevoir la flexibilité comme une chance de développement personnel et non comme une charge supplémentaire, ce qui dépend essentiellement, encore une fois, de la façon dont est comprise la conciliation de la famille et de la profession – comme une tâche sociale et familiale, ou, comme c'est encore le cas en Allemagne, comme une affaire qui relève uniquement des femmes.