

# A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7<sup>e</sup> LÉGISLATURE

## Compte rendu Mission d'information de la Conférence des présidents sur les causes et conséquences de la baisse de la natalité en France

- Table ronde, ouverte à la presse, réunissant :
  - Mme Hélène Derrien, directrice des ressources humaines et de la communication du groupe Orano, et Mme Morgane Augé, directrice des affaires publiques
  - M. Vincent Mackie, directeur des relations sociales du groupe Safran, et Mme Mathilde Herman, adjointe en charge des affaires publiques
  - M. Sylvain Lobry, vice-président dialogue social du groupe Danone
  - Mme Emmanuelle Germani, vice-présidente de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), et Mme Christine Caldeira, secrétaire générale ..... 2
- Présences en réunion ..... 20

Lundi  
17 novembre 2025  
Séance de 14 heures

Compte rendu n° 26

SESSION ORDINAIRE 2025-2026

**Présidence de  
Mme Constance de  
Pélichy, présidente de la  
mission d'information**



*La séance est ouverte à quatorze heures cinq.*

**Mme la présidente Constance de Pélichy.** Nous avons souvent évoqué au cours de nos travaux la nécessité de concilier vie familiale et vie professionnelle. Cette table ronde, qui réunit des représentants de grandes entreprises privées et l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), nous permettra sans doute de mieux définir les pistes d'amélioration à préconiser dans notre rapport.

Nous aborderons également d'autres questions en lien direct avec la baisse de la natalité constatée en France, en particulier ses conséquences à long terme sur les politiques de recrutement et d'emploi des seniors, ainsi que, dans le cas d'entreprises telles que Danone, la réduction significative du marché des biens et des aliments destinés aux jeunes enfants.

Nous avons lancé, il y a quelques semaines, une vaste consultation citoyenne, qui se clôturera le 4 décembre prochain, dans laquelle les Françaises et les Français sont invités à répondre à des questions sur leur désir d'enfant et les freins susceptibles de limiter leurs projets familiaux. N'hésitez pas à relayer cette information, pour nous permettre d'atteindre un maximum de participants.

**Mme Emmanuelle Germani, vice-présidente de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH).** L'ANDRH réunit 6 250 membres au sein d'un réseau d'une soixantaine de groupes locaux ; 50 % de ses adhérents sont des PME, 38 % des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et 12 % des grandes entreprises et des groupes, ce qui lui permet de porter la voix du tissu local et d'entreprises de toutes tailles et de tous types.

Votre mission d'information intervient dans un moment de transition démographique qui fragilise notre modèle social et économique. L'indicateur conjoncturel de fécondité est tombé à 1,62 enfant par femme en 2023 – son plus bas niveau depuis 1994 –, ce qui conduit la société et les entreprises à mener une réflexion d'ensemble sur le sujet. Le nombre de cotisants au régime général atteindra bientôt un plafond de 24 millions, tandis que le nombre des retraités continue de croître. Les entreprises, quels que soient leur secteur et leur taille, font face à une pénurie persistante de main-d'œuvre et de compétences qui entraîne une tension dans les recrutements et freine leur capacité à se projeter. Dans ce contexte, la baisse de la natalité n'est pas un sujet extérieur au monde du travail ; elle a, au contraire, un impact direct sur le quotidien des entreprises et sur leur avenir.

Elle traduit également un décalage croissant entre les conditions d'emploi des salariés et leurs aspirations familiales. Selon nos adhérents, cette transition est encore trop souvent mal appréhendée, parfois banalisée ou perçue comme extérieure au cadre de l'entreprise, malgré le développement croissant de politiques de parentalité au sein des entreprises, en particulier, disons-le, des plus grandes d'entre elles. Traiter l'enjeu de la parentalité, c'est, pour elles, agir à la fois sur la stabilité des équipes, la performance des organisations et l'attractivité des employeurs.

Les DRH perçoivent chaque jour les implications des questions de natalité et de parentalité, dont des arbitrages entre vie familiale et professionnelle qui traduisent une recherche d'équilibre notamment de la part des jeunes générations, de plus en plus exigeantes. Au-delà de ces aspects purement organisationnels, une réalité culturelle et économique encore trop marquée en France est la perte d'égalité professionnelle à la naissance de l'enfant. En effet,

ce moment de vie se traduit souvent par un ralentissement de carrière, des arbitrages subis par les femmes, une moindre reconnaissance pour les pères investis et un déséquilibre durable dans la répartition des responsabilités professionnelles et familiales – c'est une constante dans toutes les entreprises.

La natalité est avant tout une question de confiance en l'avenir. Tant que les Français et les Françaises se sentiront contraints de choisir entre sécurité professionnelle et équilibre familial, ils reporteront leur projet de famille, voire y renonceront. D'ailleurs, la parentalité ne se réduit pas au moment de la petite enfance. C'est pourquoi l'ANDRH préfère parler de parcours de vie et de conciliation de vies : les politiques menées par les entreprises doivent s'appliquer équitablement et couvrir un périmètre plus large pour traiter d'autres problématiques, celle des aidants par exemple.

Voici nos cinq orientations clés. En premier lieu, il faut faire de la parentalité un axe stratégique de gestion du travail. Selon le baromètre 2025 « Parentalité et santé mentale au travail », 71 % des parents salariés estiment que leur entreprise n'a pris aucune mesure d'accompagnement et 6 % seulement déclarent pouvoir consacrer à leurs enfants le temps qu'ils souhaitent.

Ensuite, il faut garantir une égalité réelle dès la naissance. En 2021, selon la Sécurité sociale, seuls 6 % des bénéficiaires du congé parental étaient des pères. Les niveaux d'indemnisation sont en effet de nature à freiner le recours à ce droit, tant pour les hommes que pour les femmes – notamment celles qui sont cadres.

Troisièmement, il faut réconcilier natalité, emploi et transmission intergénérationnelle. Le recul de la natalité agravera clairement les tensions de recrutement déjà existantes. C'est un paradoxe alors que le taux d'insertion des jeunes se détériore et que le taux d'activité des seniors en France reste faible. L'ANDRH s'est saisie de ce sujet de préoccupation avec des partenaires tels que France Travail, avec lequel elle collabore activement.

Quatrième point : il faut sécuriser l'ouverture à l'immigration de travail qualifiée et non qualifiée. L'ANDRH étant une association apolitique et neutre, elle s'en tient aux faits sur ce sujet sensible : les entreprises font part de freins administratifs et de difficultés d'accès aux réservoirs d'emplois dans les secteurs en pénurie, notamment pour les métiers peu qualifiés – agroalimentaire, restauration ou BTP (bâtiment et travaux publics). S'agissant des emplois plus qualifiés, elles demandent aussi une meilleure reconnaissance des diplômes étrangers ; enfin, une fois ces talents étrangers recrutés, il faut faire en sorte de les retenir et de mieux les intégrer.

Dernier axe : il faut mieux accompagner le retour au travail et prévenir les ruptures de carrière : selon une étude réalisée par l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) en 2024, 71 % des mères cadres estiment que leur retour de congé de maternité a été mal préparé. De plus, 26,7 % des femmes reprennent en temps partiel subi, contre 7,9 % des hommes – nous parlons à ce sujet de piège ou de trappe.

Consciente des difficultés budgétaires du pays, l'ANDRH ne demande pas nécessairement de nouvelles aides, mais une réflexion approfondie sur une nouvelle organisation du travail. Elle souhaite aussi être soutenue afin de proposer, au-delà du travail, des solutions en matière de garde des enfants ou de congés parentaux, qui sont des points clés pour améliorer la natalité, l'objectif étant de rendre pleinement compatibles vie professionnelle et projet familial.

Pour conclure, redonner envie d'avoir des enfants, c'est aussi permettre de travailler dans des organisations humaines, équitables et qui laissent toute sa place à l'enfant. De ce point de vue, la Suède est un modèle dont nous pourrions nous inspirer. Les entreprises doivent non pas remplacer la politique familiale, mais en être le prolongement opérationnel.

**M. Sylvain Lobry, vice-président dialogue social du groupe Danone.** Je suis ravi d'être parmi vous pour parler d'un sujet qui nous concerne tous : la baisse des naissances et l'envie de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Ce n'est pas seulement un enjeu démographique, c'est aussi un défi sociétal qui touche les familles et les entreprises, ainsi que notre avenir collectif.

Chez Danone, nous avons la conviction forte que l'entreprise a un rôle à jouer pour relever ces défis. Fidèle à l'héritage d'Antoine Riboud, Danone a été pionnière, depuis plus de cinquante ans, pour défendre une vision particulière qui consiste à conjuguer performance économique et progrès social. Danone, c'est près de 28 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le monde, dont un peu moins de 10 % en France, dans cinq activités : les produits laitiers, les produits végétaux, les eaux minérales naturelles et la nutrition spécialisée, dont la nutrition infantile – qui nous intéresse plus particulièrement aujourd'hui – et la nutrition médicale. Danone, c'est une mission : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, à tous les âges de la vie. En particulier, il s'agit de nourrir la confiance des parents, grâce à sa marque Laboratoire Gallia. Danone est fière d'être la première entreprise cotée en Bourse à avoir adopté le statut de société à mission et d'être certifiée B Corp.

S'agissant de la natalité, nous sommes confrontés à la réalité. En 2025, les naissances ont reculé de 3 % en France, comme partout en Europe et dans la plupart des grandes économies mondiales ; ce changement redéfinit nos marchés et nous impose d'innover afin de renforcer notre rôle auprès des familles.

La baisse de la natalité affecte déjà certains segments en Europe, tels que les céréales infantiles ; nous devons soutenir la catégorie de la nutrition infantile, qui est essentielle pour les parents et les enfants, en complément de l'allaitement maternel. Notre marque Laboratoire Gallia, leader incontesté en France avec 40 % de parts de marché, reste le choix numéro un des parents et Blédilait figure parmi les marques préférées des Français. Nous continuons d'investir pour soutenir le marché, répondre aux besoins des bébés et accompagner les familles grâce à des innovations – telles que les doses prémesurées de lait en poudre – et à des services destinés aux parents.

J'insiste sur ce dernier point car, au-delà des produits, nous sommes convaincus que le bien-être des parents est essentiel pour raviver la confiance dans la parentalité. Nous avons mené en 2024, avec Ipsos, une enquête qui montre que les freins à la natalité sont liés à des facteurs personnels et sociaux : épanouissement, insécurité face à l'avenir, montée des libertés individuelles.

Partant de ce constat, nous agissons concrètement pour renforcer la confiance dans la parentalité dans plusieurs champs. D'abord l'accessibilité : Blédilait est la marque la plus disponible sur le marché ; elle contribue aussi au programme Malin, qui permet à plus de 160 000 enfants d'accéder à la nutrition infantile grâce à un système de bons de réduction accordés aux familles les plus démunies. Ensuite, nous attachons une grande importance à la santé mentale et nous soutenons la grande cause nationale 2025. Nous avons lancé des initiatives telles que la campagne « MommyPhone, le premier babyphone qui écoute aussi les parents », en lien avec la ligne d'écoute Gallia & vous, disponible vingt-quatre heures sur vingt-

quatre, sept jours sur sept, pour mettre gratuitement les parents en relation avec des psychologues, des sages-femmes et des nutritionnistes.

La parentalité est aussi une composante très importante du monde du travail. Celui-ci rencontre des bouleversements majeurs liés non seulement à la démographie, mais aussi à la relation au travail. Chez Danone, nous voulons être aux côtés de nos salariés, dont la plupart sont parents. Nous menons une politique de parentalité ambitieuse, qui comprend un congé de maternité étendu de quatorze jours supplémentaires par rapport à la loi, la flexibilité pour s'adapter aux situations de PMA (procréation médicalement assistée), l'ouverture au télétravail, la limitation des déplacements à partir du sixième mois de grossesse, ainsi qu'un accompagnement par des formations et des conseils tout au long des 1 000 premiers jours après la conception. Au niveau mondial, Danone a lancé le programme Dan'Cares, qui garantit une couverture santé de qualité pour tous, enrichi du volet Be Well, qui déploie des initiatives en matière de nutrition et de santé mentale et physique pour favoriser le bien-être des collaborateurs.

L'arrivée du premier enfant, et plus encore celle du second, est un moment clé qui peut créer une rupture dans la carrière professionnelle des femmes et dans l'équilibre de vie des jeunes parents. C'est donc un enjeu majeur de management que de soutenir les salariés à ces moments importants de leur vie, par la flexibilité, par l'adaptation et par la qualité de l'accueil après la naissance. Les mesures concrètes sont importantes, mais les relations au sein des équipes et la considération font aussi la différence. Cela fait partie des attitudes de leadership que nous favorisons auprès de nos managers pour qu'elles aient des conséquences sur les carrières des jeunes parents et, espérons-le, des effets sur certains freins à la natalité.

La baisse du nombre de naissances est non seulement un défi, mais aussi une occasion de réinventer notre manière de soutenir les familles et les salariés. Nous sommes convaincus que la parentalité doit être synonyme de confiance, de sérénité et qu'ensemble – entreprises, pouvoirs publics, société civile –, nous pouvons créer un environnement dans lequel avoir un enfant ne sera plus une source d'inquiétude mais un projet de vie épanouissant.

**Mme Hélène Derrien, directrice des ressources humaines et de la communication du groupe Orano.** Acteur majeur du cycle du combustible nucléaire, Orano est actif dans divers secteurs tels que les activités minières – l'extraction de l'uranium –, la chimie, l'enrichissement, le transport, le démantèlement et le recyclage, dans un contexte de relance de la filière nucléaire en France et dans le monde. Le groupe connaît une phase de développement dynamique, caractérisée par de grands projets structurants pour l'avenir, notamment le projet Aval du futur, qui a pour objectif de renouveler les usines à l'horizon 2120 et de contribuer activement à la réindustrialisation de la France.

La relance de la filière nucléaire entraîne des besoins élevés de recrutement. Orano emploie actuellement 18 000 personnes, dont 14 000 en France – soit 80 % de l'effectif total. Le groupe devra recruter, au cours des dix prochaines années, jusqu'à 15 000 salariés, soit 1 500 personnes par an en moyenne ; un tiers permettra de faire face à la croissance de l'entreprise et deux tiers seront destinés aux remplacements, notamment ceux des personnes qui partiront à la retraite dans les prochaines années.

Nous avons un plan ambitieux de recrutement en France, lié principalement au projet Aval du futur, qui nécessitera de recruter des profils expérimentés en interne, puis de les compléter progressivement par des recrutements externes. La croissance prévue des effectifs est très rapide et très forte : pour ce projet lancé en 2024, l'objectif est d'embaucher 600 salariés

en contrat à durée indéterminée d'ici à la fin de l'année 2026 et plus de 2 000 à l'horizon 2030. De plus, notre entreprise recrute majoritairement des ingénieurs et des techniciens – ce qui constitue en soi un défi – dans trois principaux bassins d'emploi où sont situées ses implantations industrielles : le Cotentin, la région parisienne et le Sud-Est. En raison de ses projets, notre entreprise doit voir à long terme en matière de compétences et de main-d'œuvre requises : l'Aval du futur mettra des usines en service à partir de 2050 pour une durée de vie de quatre-vingts ans. Enfin, elle a besoin de compétences rares, voire très rares pour certains métiers, qui exigent une planification fine et de la formation en interne.

La question soulevée par votre mission d'information est cruciale pour nous. À l'échelle macroéconomique, la baisse de la natalité et, plus largement, le vieillissement démographique de la population – commun à la plupart des pays occidentaux – représentent un défi majeur pour le monde économique : moins d'actifs et moins de salariés plus âgés – donc expérimentés – entraîneront une concurrence accrue entre les entreprises en matière de recrutement, ainsi que de potentielles tensions sur certains viviers. Pour une entreprise qui planifie ses projets à très long terme, cela représente un véritable défi d'anticipation, notamment dans le Cotentin, qui connaîtra un vieillissement dans les années à venir.

Cet enjeu structurel pour l'ensemble de l'économie française se double d'une évolution du rapport au travail chez les salariés, avec la nécessité d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi qu'une attention accrue à l'égalité salariale et à la qualité de vie au travail. Ces évolutions peuvent être des leviers de performance pour nos organisations, en contribuant bien sûr au bien-être des salariés.

En ce qui concerne plus spécifiquement la parentalité, Orano accorde une priorité aux enjeux qui lui sont associés et déploie des politiques pour aider ses collaborateurs à concilier parentalité et activités professionnelles : dispositifs d'aménagement du temps de travail – télétravail, horaires flexibles – permettant aux collaborateurs de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale ; congés spécifiques pour accompagner les différents moments de la parentalité – congés de maternité, de paternité, parentaux –, avec une politique avantageuse de maintien du salaire.

Enfin, le groupe a engagé des actions en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes et des seniors : s'agissant des jeunes, le recours à l'alternance permet de constituer un vivier : environ 30 % des jeunes concernés seront embauchés en CDI ; s'agissant des seniors, l'entreprise s'est engagée à recruter au moins 8 % de personnes de plus de 50 ans.

Afin de limiter les incidences du congé parental d'éducation sur les retraites des salariés et d'en faciliter la mise en œuvre, les cotisations servant à financer le régime d'assurance vieillesse et les régimes d'assurance complémentaire en cas de congé parental à temps partiel ou à temps plein sont prises en charge par l'employeur pour une durée de six mois.

Nous nous engageons activement pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment par des actions en faveur de l'égalité salariale et de promotion de la mixité dans les métiers techniques et d'ingénierie. Des services d'accompagnement sont également proposés – aide à la recherche de solutions de garde d'enfants, crèches, crèches partenaires, soutiens financiers – pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes parents et leur maintien dans l'emploi. Enfin, Orano adapte régulièrement ses politiques RH pour anticiper les besoins démographiques et y répondre afin de garantir l'attractivité de ses métiers et la fidélisation de ses talents à long terme.

**M. Vincent Mackie, directeur des relations sociales du groupe Safran.** Safran est un groupe français à forte dimension internationale. Il emploie un peu plus de 100 000 salariés dans le monde, dont 55 000 en France et environ 10 000 dans d'autres pays d'Europe. Il est actif dans trois grands domaines : la propulsion aéronautique et spatiale – moteurs d'avion, d'hélicoptère et propulsion de fusées –, l'équipement aéronautique et de défense, l'aménagement des intérieurs d'avion. Ses activités sont toutes en croissance et son chiffre d'affaires est de l'ordre de 20 milliards d'euros.

Le groupe renouvelle beaucoup ses effectifs, non seulement en raison de cette croissance mais aussi en raison des départs à la retraite, dont le nombre est en hausse comme au sein des autres groupes. Nous prévoyons 6 000 à 7 000 recrutements en France et environ 17 000 dans le monde pour cette année et les trois à quatre ans à venir. Cela signifie qu'en 2030, 40 % à 50 % de nos salariés auront moins de cinq ans d'ancienneté et seront issus des jeunes générations, qui ont et auront des attentes spécifiques, en particulier en matière de parentalité.

Pourquoi avons-nous souhaité, ces dernières années, mettre l'accent sur la politique de parentalité ? Le renouvellement des générations joue un rôle important, mais cela tient aussi à notre vision des choses : nous considérons que, en tant qu'entreprise, nous devons accompagner les réalités sociales et sociétales.

L'accompagnement de la parentalité en fait partie. Outre le renouvellement des générations, nous sommes aussi confrontés à d'autres sujets, relativement nouveaux ou traités de façon nouvelle. Tel est notamment le cas de la PMA dès lors qu'elle a été élargie à toutes les femmes ou dans le contexte d'une baisse générale de fécondité.

Je réponds par avance, négativement, à une question qui nous est souvent posée : avez-vous une politique nataliste ? Tel n'est pas notre propos. Notre propos est d'accompagner les évolutions sociales et sociétales, de répondre adéquatement aux questions qu'elles soulèvent et de nous assurer que nos salariés peuvent bien vivre les événements de la vie, notamment ceux liés à la parentalité, et concilier au mieux vie professionnelle et vie personnelle.

Dans ce cadre, nous avons souhaité rendre explicites et visibles des sujets jadis vécus un peu dans l'ombre par les salariés concernés, comme la PMA et l'interruption de grossesse, lesquelles peuvent entraîner des absences de la salariée concernée mais aussi de son ou de sa partenaire.

Notre démarche a consisté à agir d'abord à l'échelon français, puis à l'échelon européen – je l'ai dit, nous avons environ 10 000 salariés dans les autres pays de l'Union européenne et en Grande-Bretagne. Un premier accord a été signé en juillet 2023, négocié, comme l'est notre politique sociale dans bon nombre de domaines, avec les partenaires sociaux. En janvier 2025, un second accord a élargi ses dispositions à l'échelon européen. Nous nous étions fixé quelques limites : ne rien inclure qui soit illégal ou contraire au droit ; ne pas adopter une approche intrusive ; laisser une grande part au volontariat des salariés.

Ainsi, nous avons introduit un accompagnement du parcours de PMA incluant des congés pour le partenaire de la salariée concernée, ce qui lui permet de l'accompagner à certains rendez-vous médicaux. Nous avons ouvert la possibilité de ralentir l'activité pendant la grossesse et de la reprendre progressivement après, tant pour les nouveaux pères que pour les nouvelles mamans, dans le cadre d'un temps partiel mieux indemnisé. Nous proposons un accompagnement pour les conjoints en cas d'absences liées à une interruption de grossesse. Nous mettons en œuvre une politique de maintien du salaire pendant le congé de maternité et

le congé de paternité et de revalorisation de salaire au retour des congés parentaux, dont, au surplus, la durée a été augmentée. Nous avons un éventail de mesures permettant d'accompagner les salariés aux divers moments de la parentalité et de l'éducation des enfants.

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Pour nous, responsables politiques, il ne s'agit pas davantage de promouvoir une politique nataliste ni de reprendre le contrôle du corps des femmes ou de forcer les couples ne souhaitant pas avoir d'enfants à en avoir. L'objectif de cette mission d'information, créée à la demande du groupe Horizons & indépendants, est double.

D'abord, nous souhaitons comprendre pourquoi, alors même que le désir d'enfant est d'environ 2,1 enfants par femme, l'indice conjoncturel de fécondité est de 1,6, ce qui laisse supposer l'existence de contraintes et de freins puissants. Ensuite, les chiffres montrent que la baisse de la natalité est plus marquée dans les classes moyennes que dans les classes populaires et aisées. C'est un facteur d'inégalité.

En tant que DRH, vous avez tous mis en œuvre d'ambitieuses politiques d'accompagnement de la parentalité. Les entreprises étant, comme le monde politique, à la croisée d'injonctions diverses et d'objectifs parfois contradictoires, comment parvient-on à y conclure des accords si ambitieux ? Qu'est-ce qui a convaincu vos PDG respectifs de mettre en œuvre des politiques particulièrement favorables à la parentalité, dont les dispositions coûtent de l'argent ? Est-ce la perspective d'améliorer la productivité des salariés ? S'agit-il d'une démarche relevant de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? Est-ce une question de marque employeur, dans un contexte de crise du recrutement ? Vos conseils d'administration respectifs ont-ils agi sous la pression des syndicats ?

**M. Vincent Mackie.** La parentalité s'inscrit dans le cadre plus large de la politique RSE des entreprises. La nôtre nourrit depuis plusieurs années une ambition forte. Elle est d'abord basée sur le constat du renouvellement des générations. Les sujets relatifs à la parentalité, tels que le congé de paternité, sont regardés de près par les jeunes générations. Répondre aux préoccupations des populations que nous embauchons nous a semblé essentiel.

Elle est aussi basée sur les constats que nous faisons dans notre quotidien de DRH. J'ai dit que certaines situations étaient vécues un peu dans l'ombre. Nous avons remarqué que des salariées confrontées à un parcours de PMA contraignant et exigeant ne savaient pas toujours comment aborder le sujet avec leur hiérarchie, ni lui en expliquer les tenants et les aboutissants. Symétriquement, des supérieurs hiérarchiques ne savaient pas toujours comment répondre aux attentes de cet ordre.

Il nous a donc semblé nécessaire de donner à ce sujet de la visibilité et aux personnes concernées des armes pour l'aborder, en affirmant la nécessité de le faire avec bienveillance. Nous n'avons subi aucune pression syndicale. Les syndicats demandaient des réponses en matière de sujets sociétaux. Convaincre nos hiérarchies n'a soulevé aucune difficulté dans la mesure où ces évolutions s'inscrivent dans l'identité de Safran, marquée par l'attention aux questions sociales et sociétales.

**Mme Hélène Derrien.** Nous avons depuis longtemps un engagement sur ces sujets, qui ressortit aux valeurs du groupe, et une politique en matière de conditions de travail. Nous avons commencé à y réfléchir en 2010, engageant de façon très simple des discussions avec les partenaires sociaux. Nos travaux ont abouti à des accords conclus dès 2012, ce qui nous a valu d'obtenir le label Diversité.

Je l'ai dit, dans les années à venir, notre besoin de ressources humaines sera élevé. Parmi nos employés, une personne sur cinq a plus de 55 ans ; nous allons donc renouveler les compétences. Nous souhaitons aussi diversifier les recrutements, notamment en faveur de la population féminine ; or, dans l'éducation, les filières scientifiques attirent peu les femmes ; il nous faut donc aller les chercher. C'est tout cela qui nous amène à répondre aux demandes de nouvelles façons de travailler et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Elles s'expriment dans les nouvelles générations, mais aussi parmi les personnes déjà en poste dans nos organisations ; nous le constatons lors des enquêtes d'engagement que nous réalisons chaque année au sein du groupe.

Par ailleurs, nous travaillons à l'attractivité de notre marque employeur en faisant connaître les mesures que nous avons prises pour les femmes, notamment en matière de maternité et de façon de gérer ce moment de vie dans une carrière. Les femmes ont leur premier enfant de plus en plus tard ; elles sont jeunes mères à l'approche de la quarantaine, au moment où elles peuvent être amenées à prendre des responsabilités. Nous travaillons avec les organisations syndicales et, plus globalement, les salariés à définir des politiques qui leur permettent de se développer.

Nous nous attachons également à répondre aux besoins des personnes seniors, qui sont nécessaires dans le cadre de la transmission des compétences. Nous travaillons à long terme ; il faut donc accompagner les fins de carrière de nos collaborateurs. Nous offrons plusieurs programmes de départ anticipé, avec une avance pouvant atteindre cinq ans, compte tenu des régimes de travail de certains salariés, notamment en usine. Travailler sur la fin de carrière, c'est permettre la transmission et veiller à ce que cette période se déroule dans les meilleures conditions pour chacun. Nous veillons à l'équilibre entre les générations et nous nous assurons de disposer des compétences nécessaires à nos activités.

**M. Sylvain Lobry.** L'engagement de Danone dans ces domaines est consubstantiel à l'entreprise, qui a toujours considéré que le progrès social alimente la performance économique. C'est très clair pour les communautés avec lesquelles nous travaillons et au sein de l'entreprise.

Dans le domaine de la parentalité, il s'agit comme dans les autres domaines d'attirer et de conserver les talents, ce qui est particulièrement nécessaire dans la situation actuelle. Par ailleurs, de nombreuses études ont prouvé, et nous le prouvons quotidiennement dans notre travail, que l'accueil de tous les profils, dans toute leur diversité et sans le moindre frein, crée de la performance dans les équipes.

Dans le monde du travail, en France et ailleurs en Europe, une bascule démographique est en cours. Pendant des décennies, les entreprises ont choisi leurs salariés ; désormais, ce sont les salariés qui choisissent leur entreprise.

Pour certains d'entre eux, le fait d'offrir des dispositions relatives à la parentalité est un critère de choix prépondérant. C'est aussi un marqueur d'un certain engagement. C'est donc essentiel pour continuer à recruter et à conserver des talents dans l'entreprise à des moments clés de la carrière, donc à créer de la valeur.

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Je m'adresse à présent à Mmes Germani et Caldeira, qui représentent aussi des entreprises plus petites.

Le défi que représente la baisse de la natalité fait-il de l'accompagnement à la parentalité une priorité de la politique des entreprises en matière de ressources humaines ?

Ses conséquences en matière de recrutement font-elles de la gestion des ressources humaines une ressource encore plus stratégique qu'elle ne l'est déjà ? Dans une grande entreprise du CAC40 qui n'a pas pu être représentée à cette audition, le bureau du DRH jouxte celui du PDG, dont il est l'un des collaborateurs les plus importants.

Par ailleurs, comment éviter l'installation, sinon d'une inégalité, du moins d'une dichotomie entre les grandes entreprises dont les politiques d'accompagnement de la parentalité sont particulièrement ambitieuses, voire mieux-disantes que celles des institutions publiques, et les autres, qui n'ont pas la capacité de faire de même ? Comment éviter l'avènement d'un salariat à deux vitesses ?

**Mme Emmanuelle Germani.** La parentalité fait partie, avec la place des jeunes ou la place des seniors, des sujets de société qui s'invitent dans l'entreprise dans un contexte de tensions pesant sur le recrutement en raison du déséquilibre démographique. Pour les traiter, le DRH est très bien placé. Les dirigeants qui l'ont compris lui font une place privilégiée. Au demeurant, la crise du covid a démontré, en creux et en plein, l'impact du capital humain.

Parmi les PME et les ETI, les situations sont assez contrastées. Ce qui est sûr, c'est que, du point de vue des salariés, la parentalité relève de la politique en matière de ressources humaines, notamment de la politique relative à la qualité de vie au travail. D'après une étude, 99 % des salariés estiment que la politique en matière de ressources humaines doit inclure un volet relatif à l'accompagnement de la parentalité.

Sur ce point, les attentes sont particulièrement fortes, notamment au sein des jeunes générations. Pour de nombreuses entreprises de taille moyenne ou petite, cette pression du terrain est probablement la clé pour aller dans cette direction, au-delà de la position du dirigeant.

Lorsque le marché du travail était uniformément tendu – il l'est toujours, mais plus ou moins selon les secteurs –, dans les années 2021-2024, les entreprises de toutes tailles devaient attirer les salariés. Pour ce faire, elles se distinguaient de plusieurs façons ; la politique en matière de parentalité, comme celle, connexe, en matière de télétravail, en était une. Si les contraintes parentales ne sont pas prises en compte par l'entreprise, une proportion non négligeable des salariés concernés, privés de la flexibilité qu'offre notamment le télétravail, finit par faire un pas de côté, par changer de regard sur l'entreprise et, parfois, par la quitter.

Les moyens que l'entreprise est en mesure de mettre sur la table sont une vraie question. Je n'ai pas de réponse à lui apporter. À l'heure actuelle, il y a deux niveaux d'accompagnement qui ne se valent pas. Dans la compétition entre les entreprises, les plus petites auront du mal à proposer des dispositions attractives. Il faut que les politiques publiques y soient sensibles, peut-être en prévoyant des adaptations et en introduisant des seuils.

**Mme la présidente Constance de Pélichy.** Vous parlez tous d'améliorer l'accompagnement de la parentalité, d'assurer l'égalité entre les hommes et les femmes dans le déroulement des carrières et de mesures de cet ordre. Cette table ronde réunit des entreprises toutes très volontaristes. Il aurait été intéressant, à des fins de comparaison et d'objectivation, d'y inclure des entreprises franchement moins-disantes, voire restreignant fortement l'accès à certains droits ou limitant la flexibilité de l'environnement de travail.

L'ANDRH dispose-t-elle de données sur l'absentéisme des jeunes parents, sur la survenance de dépressions post-partum, sur l'indice conjoncturel de fécondité et sur d'autres facteurs permettant de comparer les entreprises très volontaristes et celles qui se contentent

d'appliquer la loi ? Dispose-t-elle de données sur le *turn-over* des salariés et sur les demandes de mobilité ?

Sur ce dernier sujet, le regard des groupes d'échelle européenne m'intéresse. Certains salariés demandent-ils une mutation parce que le droit d'un autre pays est plus propice à leur volonté familiale ou parentale ? Inversement, certains refusent-ils d'être mutés en France parce qu'ils y voient un frein à leur vie familiale ou une difficulté supplémentaire dans ce domaine ?

Par ailleurs, l'ANDRH a-t-elle une idée des dispositions les plus demandées par les salariés ? S'agit-il par exemple de pouvoir faire ses heures en moins de jours, de bénéficier d'une flexibilité accrue en matière de télétravail, de la prise en charge par l'employeur d'une partie du congé parental, d'un allongement du congé maternité ? Disposez-vous de données concrètes sur ce point ?

Tous volontaristes en matière d'accompagnement de la parentalité, de la conception – pour les entreprises offrant des dispositifs spécifiques relatifs à la PMA ou à l'interruption de grossesse – à l'accueil de l'enfant et à la vie familiale, observez-vous des difficultés ou des réticences de certains managers à appliquer ces évolutions de votre culture entreprise ? Cela appelle-t-il de votre part une politique particulière envers eux ?

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Au sein des politiques favorables à la parentalité que vous avez appliquées, quelles sont les mesures dont vous diriez – au-delà de l'intérêt pour chaque entreprise de se distinguer de ses concurrentes par sa marque employeur – qu'elles méritent d'être généralisées à toutes les entreprises et que le politique devrait s'en saisir ? Avez-vous par exemple constaté les effets bénéfiques d'un congé parental rémunéré à 100 %, d'une flexibilité accrue de l'organisation du travail ou d'un temps partiel mieux indemnisé ? De quelles mesures auriez-vous compris qu'on vous oblige à les mettre en œuvre si vous ne les aviez pas prises spontanément ? Nous voulons proposer des politiques publiques ambitieuses et, pour concrétiser certaines d'entre elles, nous aurons besoin du soutien des entreprises, notamment des grandes.

**Mme Emmanuelle Germani.** Parmi les nombreuses attentes exprimées par nos adhérents, qui eux-mêmes transmettent ce que leur demandent les salariés, la flexibilité de l'organisation du travail est la principale. Ce qui permet d'avoir une parentalité plus sereine relève du cadre plus large de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Je le répète, la parentalité ne concerne pas seulement la naissance ; c'est un parcours de vie, c'est accompagner la vie de l'enfant. Elle implique la flexibilité de l'organisation du travail pour réagir à un problème ou à un aléa touchant l'enfant. On nous parle beaucoup de cette demande de flexibilité.

La garde des enfants est un sujet majeur. On a bien identifié qu'en Allemagne, la baisse de la natalité est liée aux problèmes que soulève la garde d'enfants pour les femmes. Nous, en France, devrions nous pencher très attentivement sur ce point. Nous évoquons tout à l'heure la santé mentale ; j'évoquerai pour ma part la charge mentale des femmes. Courir à droite et à gauche en raison d'un système de garde inadéquat, c'est compliqué.

En matière de politique de santé, on sait que la première année de l'enfant est celle où le temps passé avec lui est le plus important. Il s'agit de répartir au mieux ce temps entre les parents. Au demeurant, il s'agit d'une attente des pères de plus en plus forte.

De ce point de vue, le congé de naissance est une avancée, que nous avons saluée. C'est un premier pas, qui doit être complété pour que davantage de temps puisse être consacré à l'enfant au cours de sa première année. Il peut ensuite être pris en charge grâce à des modes de garde plus institutionnels.

D'autres sujets peuvent paraître plus anecdotiques. Je pense à des facilitations ou des conseils qui reviennent en somme à faire de la place aux salariés parents. La loi garantit par exemple des pauses pour rendre possible l'allaitement, mais les montées de lait n'attendent pas ! Comment faire en pratique quand le congé de maternité dure deux mois et que l'on veut allaiter pendant six mois puisqu'on vous dit que c'est meilleur pour l'enfant ?

Il nous faut repenser l'enfance, la maternité et la paternité.

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Y a-t-il des mesures qui mériteraient d'être obligatoires ?

**Mme Emmanuelle Germani.** C'est une question assez difficile, car nos adhérents sont partagés entre la nécessité de répondre aux attentes de leurs salariés et les contraintes que cela représente. Dans la période actuelle, marquée par de fortes difficultés économiques et par une multiplication des plans sociaux, ajouter des contraintes peut être mal vécu.

Néanmoins, l'allongement de la durée passée auprès de l'enfant et la flexibilité sont deux points majeurs selon moi.

**M. Sylvain Lobry.** Je voudrais insister sur la santé mentale.

Comme je l'ai déjà mentionné, nous avons commandé une étude à Ipsos l'année dernière sur le post-partum. Elle montre que 88 % des parents déclarent ressentir aussi bien du bonheur que de l'épuisement pendant cette période. Pas moins de 79 % des mamans sont épuisées émotionnellement durant cette période et 72 % des papas le sont psychologiquement. C'est très éclairant sur l'impact que peut avoir une naissance. Ce point doit mobiliser toute notre attention afin de soutenir les familles pendant ce moment clé et de répondre à leurs attentes.

Lorsqu'il était court, le congé de paternité était perçu comme facultatif. Il est plus long désormais et est de ce fait pris au sérieux. Les pères exercent bien ce droit au congé, ce qui a un effet sur la période post-partum et sur la répartition des responsabilités au sein de la famille. Cela répond donc à un véritable besoin pour les familles.

S'agissant de nouvelles mesures législatives, nous estimons qu'il serait particulièrement utile du point de vue de la santé mentale d'instaurer une visite supplémentaire pendant la période post-partum. Prévoir une aide psychologique remboursée pendant les trois mois suivant la naissance pourrait également avoir un effet important. L'étude que nous avons commandée l'an dernier montre qu'il convient également de mettre en place un meilleur soutien psychologique et d'être plus flexible en cas de PMA ou de fausse couche.

**M. Vincent Mackie.** Vous avez évoqué les freins à la mobilité intra-européenne, madame la présidente. Le groupe Safran est implanté dans une dizaine de pays en Europe et nous n'avons constaté aucun phénomène de cette nature. Les législations sont comparables, même si l'on sait que les congés de parentalité sont beaucoup plus longs dans les pays nordiques.

Vous nous avez également interrogés sur les difficultés éventuelles d'application de certaines mesures au sein de l'entreprise. Nous n'en avons pas constaté – ou, en tout cas, ce n'est pas remonté. Bien au contraire, des mesures nouvelles comme les congés liés à la PMA ou à l'IVG ont aidé le management.

On constate que les gens prennent leur congé de paternité. Il n'y a ni débat ni difficulté sur ce point. Cette mesure relativement récente fait désormais pleinement partie de la culture et de la vie.

Quelles mesures mériteraient d'être obligatoires ? Sans aller jusqu'à l'obligation, on voit que certains problèmes continuent à se poser avec acuité, dont la garde d'enfants, notamment en crèche. Cette question doit être abordée différemment selon qu'on est à Paris, dans une grande ville en région ou dans une petite ville. On sait que les coûts peuvent être très élevés pour les entreprises qui veulent mettre en place des solutions. Les jeunes parents ont des attentes en la matière.

Chez Safran, ils peuvent bénéficier d'un temps partiel de 80 % payé 90 % – avec le maintien à 100 % des cotisations – pendant quelques semaines, afin d'accompagner la reprise du travail. Cette mesure est assez simple à mettre en œuvre et cela fonctionne bien.

Accompagner les absences liées à un parcours de PMA est un point très important, mais il est difficile de légiférer car elles sont plus ou moins fréquentes et longues. En tout cas, il faut que l'entreprise sache répondre positivement et avec bienveillance aux demandes des salariés directement concernés ou qui le sont en tant que conjoints.

**Mme Hélène Derrien.** Le principal problème est en effet la garde d'enfants. On voit que les parents sont très angoissés par cette question avant même de prendre leur congé – ils se demandent s'ils pourront avoir une place en crèche. Le problème se pose pour la petite enfance, mais aussi ensuite. C'est la charge mentale la plus lourde.

Les accords d'entreprise chez Orano permettent le don de congés. Grâce à ceux faits par des collègues pour alimenter une caisse, des commissions peuvent très régulièrement accorder des congés supplémentaires à des salariés qui rencontrent des problèmes de garde de jeunes enfants.

Notre groupe n'est pas implanté dans d'autres pays européens mais, en raison de mes précédentes fonctions, je sais que les différences de législation en matière de congés parentaux ne constituent pas un obstacle à la mobilité.

L'attitude des managers est évidemment assez diverse et varie en fonction de leur génération. Mais on voit qu'ils sont très sensibles aux attentes des nouvelles générations. On recrute beaucoup et, pour attirer les jeunes, on propose bien entendu une part équilibrée de télétravail, car il est vraiment entré dans les mœurs. Mais leur demande de flexibilité va au-delà. Elle concerne en particulier les moments de la vie qui peuvent être compliqués, à l'occasion de maladies ou de la parentalité.

Nous avons mis en place du mentorat, souvent pour accompagner des jeunes femmes qui le demandent. Cette procédure n'a pas été vraiment formalisée. Chacun, femme ou homme, sait que cela existe et peut le solliciter. C'est un élément qui peut aider pour faire face à certaines situations.

Alors que l'on parle beaucoup des retraites et qu'il s'agit d'un sujet d'inquiétude, on peut aussi travailler à une amélioration des cotisations de retraite pendant les périodes d'absence. Les grandes entreprises prennent parfois en charge ces cotisations, ce qui est plus facile pour elles que pour les petites. C'est peut-être un point à regarder de près.

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Les choses sont d'une complexité bien française : aux congés de maternité, de paternité et parental s'est ajouté depuis quelques jours le nouveau congé de naissance.

Pour les entreprises, quel serait le bon congé – c'est-à-dire celui qui favorise la productivité et la réinsertion des femmes à leur retour, afin que leur carrière ne soit pas affectée ?

Le congé de paternité doit-il être obligatoire ? Devrait-il être pris dans les trois mois qui suivent la naissance, parce que l'on veut que le père participe dès cette période à la prise en charge de l'enfant ? Ou bien doit-on rester totalement flexible, comme actuellement, avec un congé de paternité pouvant être pris dans un délai de six mois ? Sans caricaturer, on sait que cela peut créer des effets d'aubaine – par exemple pour prolonger la durée des vacances – et éloigner le dispositif de sa vocation d'accueil de l'enfant.

Les entreprises ici représentées ont toutes allongé la durée du congé de maternité de leurs salariées, ce qui laisse penser qu'elles l'ont jugé trop court. Cela milite-t-il pour la généralisation de cet allongement ?

Qu'est-ce qu'un bon congé parental ? Comment doit-il être rémunéré ? Que peuvent faire les entreprises pour aider l'État à financer le dispositif ? Le coût est en effet énorme pour les organismes de sécurité sociale, donc pour notre modèle de protection sociale.

Comment adapter ces congés pour qu'ils ne pénalisent pas la carrière des femmes ? Des débats ont lieu sur l'allongement du congé maternité obligatoire. Mais certaines femmes ne souhaitent pas que leur congé dure plus longtemps. Comment concilier liberté, en offrant des possibilités d'adaptation, et obligation, pour que les hommes prennent leur congé de paternité et participent aussi à l'accueil de l'enfant ?

**Mme la présidente Constance de Pélichy.** Il est rare que les nuits soient complètes avant que l'enfant ait atteint l'âge de six mois. Que peut-on attendre d'un salarié qui ne dort pas ? Est-il vraiment souhaitable pour l'entreprise de faire systématiquement reprendre le travail dans de telles conditions – en particulier s'agissant des femmes, puisque ce sont elles qui se lèvent le plus souvent la nuit, notamment lorsque l'allaitement se poursuit ?

Qu'attendez-vous d'une mère qui reprend le travail entre douze et quinze semaines après la naissance ? Pensez-vous sincèrement qu'elle peut revenir à son poste comme si de rien n'était ? La plupart des managers ne pensent-ils pas que, de toute façon, elle va faire acte de présence mais que sa productivité va être catastrophique ? N'y a-t-il pas là un peu de cynisme ?

Vous avez tous beaucoup insisté sur la garde d'enfants mais personne n'a abordé le sujet de la crèche d'entreprise. Cela fait-il partie des politiques que vous avez mises en œuvre ? Si oui, si non, pourquoi ?

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Estimez-vous utile d'intégrer dans l'index de l'égalité professionnelle des éléments relatifs aux politiques en faveur de la parentalité ?

**Mme Emmanuelle Germani.** Votre question sur les congés pourrait faire l'objet d'une consultation de nos adhérents. Il ne serait pas raisonnable d'y répondre de manière tranchée : notre association accueille des entreprises très diverses qui interviennent dans de nombreux secteurs.

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Nous remettrons notre rapport à la mi-janvier. Nous y ferons des propositions très concrètes et nous ne souhaitons pas que les entreprises viennent ensuite dire qu'elles sont incapables de financer les mesures, que celles-ci n'ont aucun sens ou qu'elles vont empêcher les femmes de se réinsérer.

Nous souhaiterions donc avoir avant Noël des réponses officielles de l'ANDRH à l'ensemble des questions que j'ai posées sur les congés, car notre rapport aura un écho médiatique – en tout cas, nous allons nous y employer.

**Mme Emmanuelle Germani.** C'est la raison pour laquelle ma réponse est très prudente. La consultation pourra être intéressante. Cette audition nous permet d'écouter vos questions et de commencer à préparer les réponses. Nous avions bien noté qu'elles pourraient être apportées ultérieurement par écrit. Nous vous transmettrons des éléments qui décriront de la manière la plus factuelle possible les opinions de nos adhérents.

La situation actuelle montre que le congé parental est pris par les femmes, pas par les hommes. Le niveau d'indemnisation empêche ces derniers de le prendre, et il en est de même en général pour les femmes cadres – à moins de choisir de sacrifier leur carrière, ou du moins une période de celle-ci. On voit bien que quelque chose ne fonctionne pas en la matière.

Encore une fois, le modèle suédois correspond à une culture complètement différente – même si on peut se demander si elle n'a pas été en partie façonnée par les modes de congés. Il faut donc que la culture française évolue, mais on ne pourra pas tout changer d'un coup, ne serait-ce que pour des raisons financières. L'exercice de la parentalité doit être assuré aussi bien par les hommes que par les femmes. C'est véritablement un sujet sociétal. Les améliorations vont intervenir de manière progressive.

La durée du congé de paternité est passée à vingt-cinq jours depuis 2021. Cela avait au départ suscité beaucoup d'inquiétudes dans les entreprises, notamment les plus petites. On voit d'ores et déjà que les grandes entreprises ont réussi à s'adapter, car elles ont des équipes suffisamment nombreuses. C'est plus difficile pour les PME : s'il manque quelqu'un, on doit faire avec. Nous avons demandé à nos membres qui travaillent dans ces entreprises s'ils avaient mis en place des procédures particulières ; en fait, ils disent simplement qu'ils se débrouillent.

C'est pour cela qu'il est difficile de vous répondre, même si on sait qu'il faudrait allonger la durée des congés des pères. Il faut trouver des solutions équilibrées et flexibles, mais il faut aussi un certain degré d'obligation pour que le rôle du père évolue.

C'est d'ailleurs ce que font les Suédois. Ils ont prévu seize mois de congés répartis entre le père et la mère, mais les possibilités de report au profit de la mère sont assez minimes. Il faut limiter l'ampleur de la flexibilité pour pousser le père à prendre véritablement sa place. Cela empêchera aussi que les entreprises soient tentées de faire pression pour qu'il laisse plutôt sa femme prendre le congé. La place du père doit demeurer centrale dans le dispositif législatif pour s'assurer que le progrès continue.

Vous vous êtes interrogé sur l'opportunité de faire figurer des informations liées aux politiques de parentalité dans l'index de l'égalité professionnelle. Nous poserons la question à nos adhérents, tout en leur demandant s'il ne faudrait pas aller encore plus loin en prévoyant qu'un volet relatif à la parentalité soit obligatoirement débattu lors de la NAO (négociation annuelle obligatoire) lorsqu'est abordé le sujet de la qualité de vie au travail.

Je ne sais pas quelle sera la solution privilégiée par nos adhérents, mais il est indispensable de parler de la parentalité dans l'entreprise. S'agissant de l'index de l'égalité professionnelle, je suis pour ma part prudente sur les obligations de *reporting*. Les entreprises, notamment les plus petites, étouffent parfois sous le poids de la norme et de ces obligations.

**M. Sylvain Lobry.** On ne peut définir un congé idéal : il revient à chacun de se décider en fonction de son parcours de vie. Il importe avant tout d'élargir l'éventail des possibilités.

Il faut mettre en perspective le congé parental avec les attentes et les besoins des salariés afin de construire des solutions adaptées à chaque situation. N'oubliions pas que ce congé peut être un choix contraint quand la flexibilité du temps de travail est insuffisante ou quand les conditions d'accueil au retour ne sont pas satisfaisantes.

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Le groupe Danone a mis en place un congé de paternité rémunéré de dix-huit jours. Combien de salariés le prennent ? Cette durée vous paraît-elle adaptée ?

**M. Sylvain Lobry.** Dans notre groupe, le congé de paternité n'est pas de dix-huit mais de vingt-cinq jours, pendant lesquels la rémunération est maintenue à taux plein, ce qui est plus avantageux que le dispositif général. Comme je le disais, davantage de salariés y ont recours car il est considéré comme plus légitime qu'auparavant. Pour les managers, ces congés ne sont pas toujours bienvenus car ils impliquent d'anticiper et de se réorganiser, mais quand le dispositif repose sur un engagement collectif de l'entreprise, cela crée un état d'esprit différent. C'est cela aussi qu'il faut promouvoir, car cela change beaucoup de choses.

Les situations particulières auxquelles sont confrontées les salariées à leur retour de congé de maternité appellent bien sûr une attention spéciale de la part du management. Toutefois, il ne faut pas s'attendre systématiquement à un manque de productivité : ce n'est pas une idée à ancrer dans les mentalités. Nous voyons aussi des salariées revenir au travail avec un maximum d'énergie.

**M. Vincent Mackie.** Qu'il s'agisse du caractère individualisé des réponses à apporter ou de l'énergie dont font montre les salariés à l'issue d'un congé de maternité ou de paternité, je suis d'accord avec Sylvain Lobry.

Les crèches installées au sein des entreprises seraient une solution idéale, mais ce dispositif, outre qu'il nécessite beaucoup d'espace, est extrêmement coûteux et ne relève pas de notre métier. En revanche, il est possible de nouer des partenariats avec des réseaux de crèches, ce que font les entreprises de notre groupe, souvent en bénéficiant d'une collaboration avec les comités sociaux et économiques (CSE) ou d'un cofinancement de leur part. Ne perdons pas de vue, toutefois, que la facilité d'accès varie selon la taille des villes et la desserte par les transports.

Sur la fatigue post-partum, je ne sais quoi vous répondre. Les assouplissements d'horaires que nous mettons en place pour les salariées revenant de leur congé de maternité contribuent à leur permettre d'y faire face.

Quant à l'index de l'égalité professionnelle, prenons garde à ne pas le complexifier alors qu'il n'est déjà pas simple à mettre en place et à suivre : attention à l'excès de *reporting*, y compris en ce domaine.

**Mme Hélène Derrien.** Les crèches, ce n'est en effet pas notre métier. Nous en avons, du temps où nous occupions une tour à La Défense qui offrait suffisamment d'espace. Nous avons décidé d'abandonner ce système coûteux au profit de partenariats avec des crèches situées à proximité de nos sites. Les places sont attribuées par une commission interne en fonction de la situation des parents.

S'agissant des congés, ce qui importe, c'est la possibilité pour les salariés, d'une part, de les gérer librement avant et après une naissance et, d'autre part, de trouver le meilleur mode de fonctionnement pour leur retour, ce qui implique une certaine flexibilité. Chaque année, en moyenne, dans notre groupe, cent à cent vingt femmes partent en congé de maternité, mais très peu de congés parentaux sont pris : ils concernent une quarantaine de femmes et pas plus de cinq hommes, même si les jeunes salariés sont plus à l'aise avec ce genre de dispositif que les hommes des générations précédentes.

À leur retour de congé de maternité, nos salariées peuvent compter sur les équipes de notre service de santé, très présentes, qui se tiennent à leur disposition. En outre, des salles de repos, ouvertes à tous, leur permettent de se détendre et faire des siestes.

Ces dimensions sont intégrées dans la formation des managers, qui sont soutenus par les équipes des ressources humaines dans leur accompagnement.

Quant au congé parental idéal, je suis d'accord pour dire qu'il n'y en a pas. Afin d'assurer l'acceptabilité de ce dispositif auprès des dirigeants et des managers, qui ont toujours un peu de mal à s'organiser, il convient de trouver un équilibre en veillant à accompagner une bonne parentalité sans aller trop loin.

**Mme Béatrice Piron (HOR).** Pour le futur congé de naissance d'un ou deux mois dont chacun des deux parents pourra bénéficier, notre assemblée a tranché : la possibilité de le prendre à temps partiel a été rejetée, mais celle de le fractionner a été adoptée. Quelles recommandations feriez-vous à un père ou une mère qui hésite : le prendre d'un seul bloc après le congé de maternité ou de paternité ? Alterner entre chacun des parents pour réduire la durée totale d'absence ? Quelle durée conseilleriez-vous ? Pris pendant deux mois dans le prolongement du congé de maternité, serait-il susceptible de constituer un frein à l'évolution de carrière des femmes ? Je m'interroge aussi sur l'impact de son fractionnement : serait-il perturbant de voir à plusieurs reprises un salarié ou une salariée reprendre son travail puis s'arrêter ?

La Convention citoyenne sur les temps de l'enfant organisée par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) s'est penchée sur le temps de travail des parents. Avez-vous connaissance de dispositifs dans d'autres pays qui offriraient aux salariés plus de temps pour s'occuper de leurs enfants d'âge scolaire ?

**M. Vincent Mackie.** Ce n'est pas le rôle des services de RH de donner des conseils en matière de parentalité, laquelle renvoie à un vécu propre à chacun. Nous voulons éviter à tout prix d'être intrusifs, même si les médecins ou les infirmières du travail ainsi que les assistantes sociales ont, par leur métier, à s'occuper d'aspects privés de la vie des salariés.

Nous constatons que les jeunes parents recourent au temps partiel en décalé. On peut imaginer qu'il en serait de même pour le congé de naissance fractionné.

Pour les parents d'enfants d'âge scolaire, les aménagements du temps de travail que nous appliquons sont motivés par des raisons médicales : il s'agit du congé de présence parentale destiné à accompagner des enfants ayant des pathologies lourdes ou un handicap, dispositif qu'il faudrait d'ailleurs davantage faire connaître. Pour les autres enfants, je n'ai pas d'exemples à vous donner.

**Mme Emmanuelle Germani.** En effet, notre rôle n'est pas de donner des conseils, mais on peut s'interroger sur l'acceptabilité du fractionnement du congé de naissance dans les entreprises. Pour les plus petites d'entre elles, en particulier, il serait plus simple de s'adapter à un congé de naissance pris dans la continuité du congé de maternité ou de paternité, car cela leur permettrait d'organiser un remplacement pour une certaine durée. Parmi les pistes d'amélioration à explorer, il serait d'ailleurs intéressant de se pencher sur la possibilité de recourir à des CDD simplifiés, par exemple ouvrant droit à des allégements de charges, afin d'introduire de la souplesse dans le remplacement des salariés prenant des congés liés à la parentalité.

J'ouvre la réflexion sur le retour dans l'entreprise après une longue absence, quel qu'en soit le motif. Il est forcément compliqué quand il suit une déconnexion totale. Ne faudrait-il pas conserver des points d'ancre ?

**M. Jérémie Patrier-Leitus, rapporteur.** Je reviens aux mesures que vous avez mises en œuvre au sein de vos entreprises respectives. Je note chez Safran et Orano un temps partiel à 80 % rémunéré 90 %. Comment faire en sorte que les pères aussi aient recours à ce dispositif ? Qu'en est-il pour les autorisations d'absence délivrées pour permettre d'accompagner un enfant à un rendez-vous médical ? Les femmes les demandent-elles davantage que les hommes ? Si oui, comment changer cette culture ? Ces questions ont leur importance si nous voulons, en tant que législateur, généraliser à l'ensemble des Français des aménagements liés à la parentalité.

Je m'interroge aussi sur l'incidence des congés sur la progression de carrière des femmes. Je caricature un peu, mais une femme qui reprend le travail après un congé de maternité a le sentiment qu'elle a pris du retard et que, de toute façon, à 45 ou 50 ans, elle sera considérée comme trop âgée pour le rattraper. Déployez-vous des dispositifs particuliers pour concilier avancée de carrière et maternité ?

**Mme Hélène Derrien.** Dans les accords avec les organisations syndicales, nous avons stipulé qu'un congé de maternité ou parental ne peut avoir d'impact sur la progression de carrière. C'est le potentiel de chaque salarié et son envie de se développer que nous prenons en compte, notamment par les processus RH que sont la *people review* et le plan de succession. Nous sommes particulièrement vigilants et proactifs en matière de carrière des femmes puisque nous essayons de les attirer vers des postes de responsabilité. Nous venons même les chercher.

**M. Vincent Mackie.** Chez Safran, le dispositif de temps partiel que vous évoquez concerne 34 % des femmes ayant eu un congé maternité et 18 % des hommes ayant pris un congé de paternité.

**Mme la présidente Constance de Pélichy.** Ces 18 %, c'est une proportion presque spectaculaire par rapport aux moyennes nationales...

**M. Vincent Mackie.** Ce dispositif est tout récent – il remonte à 2024 – et nous avons bon espoir que ce taux augmente.

S'agissant des retours de congé de maternité ou parental, il faut prendre en compte non seulement la progression de carrière, mais aussi le maintien de la trajectoire d'augmentation des salaires. Pour éviter tout décrochage, nous avons ajouté des précisions à ce sujet dans un accord collectif.

J'insisterai comme Hélène Derrien sur la féminisation. Nous essayons d'augmenter au maximum la part de salariées prenant part à nos activités, en particulier industrielles. Nous ne pouvons nous permettre de laisser passer quelque retard de carrière que ce soit. Dans le cadre des comités de carrière, nous traitons de la même façon hommes et femmes et ne faisons pas entrer en ligne de compte les congés liés à la parentalité qui ont été pris.

**M. Sylvain Lobry.** Chez Danone, nous suivons la même logique. Nous n'avons pas suffisamment de recul pour déterminer dans quelles proportions les hommes ont recours au temps partiel ou aux congés parentaux, mais nous sentons les mentalités évoluer.

**Mme Emmanuelle Germani.** Les statistiques de la DARES (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) – en France, en 2024, 26,7 % des femmes travaillaient à temps partiel et 7,9 % des hommes – nous paraissent correspondre aux situations observées chez les adhérents de notre association. Dans l'ETI dont je suis DRH, la proportion d'hommes ayant recours au temps partiel est encore plus faible que cette moyenne nationale. Ce taux de 18 % chez Safran apparaît donc remarquable.

**Mme Hélène Derrien.** Je vais donner les chiffres du temps partiel chez Orano : 1,8° % pour les hommes et 14,4 % pour les femmes.

**Mme la présidente Constance de Pélichy.** Il est très intéressant pour nous d'appréhender la manière dont les salariés se saisissent des dispositifs que les entreprises instaurent pour soutenir la parentalité. Tout cela dépend aussi des actions de communication engagées en interne pour valoriser ces aménagements et de la diffusion des informations aux différents échelons. Une insuffisante connaissance de ses droits alimente le non-recours, nous le savons.

Il me semblait impensable de mener nos travaux sans questionner avec vous cet immense enjeu qu'est la conciliation, toujours difficile, entre vie professionnelle et vie familiale. Vous nous avez ouvert d'intéressantes pistes de réflexion, envisagées pour certaines sous des angles que nous n'avions pas forcément à l'esprit, à côté d'autres qui sont davantage dans l'air du temps – congé de naissance, allongement du congé de maternité, congé de paternité obligatoire. Merci beaucoup pour votre participation.

*La séance s'achève à quinze heures cinquante-cinq.*

**Membres présents ou excusés**

*Présents.* — M. Jérémie Patrier-Leitus, Mme Constance de Pélichy

*Excusés.* — M. Thibault Bazin, Mme Sophie-Laurence Roy

*Assistait également à la réunion.* — Mme Béatrice Piron