

## **Accompagnement de la parentalité : enjeu de lutte contre les inégalités professionnelles dans les services publics congolais**

### **Support for parenthood: the challenge of combating professional inequalities in Congolese public services**

**Aïssi Yuma Mwana Emile**

Professeur

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu (ISC-Bukavu)

République Démocratique du Congo

[profaisiaime@gmail.com](mailto:profaisiaime@gmail.com)

**Date de soumission** : 27/07/2021

**Date d'acceptation** : 11/08/2021

**Pour citer cet article** :

Aïssi. E. (2021) «Accompagnement de la parentalité : enjeu de lutte contre les inégalités professionnelles dans les services publics congolais», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 988 – 1007.

## RESUME

L'objectif de cet article était d'apporter un éclairage sur les pratiques RH d'accompagnement de la parentalité dans les services publics congolais. La présente étude se situe dans une perspective qualitative, tant au processus de production de l'information, qu'à la phase du recueil ou à celle du traitement des données. Ainsi, notre enquête s'est déroulée en plusieurs moments. D'abord une phase de préenquête était réalisée en 2018, puis une phase d'enquête proprement dite par l'organisation des entretiens semi-directifs en janvier 2021. A travers ce papier, nous démontrons que la parentalité constitue une source d'inégalité professionnelle dans les services publics au Congo en termes d'avancement en grade et de développement professionnel. Notre enquête révèle que la configuration familiale constitue un enjeu majeur de l'articulation de l'activité professionnelle et familiale. Les parents de très jeunes enfants ont le plus de difficultés à concilier leur vie professionnelle et vie familiale. Aussi, à l'inverse des pays anglo-saxons, c'est plus la différence dans la position occupée qui explique les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes, que la parentalité en République Démocratique du Congo. Ainsi, nous proposons des pratiques RH (Ressources Humaines) pouvant permettre de mieux accompagner la parentalité dans les services publics congolais.

**Mots-clés :** Parentalité ; Inégalité professionnelle ; Service public ; Salarié-parent ; Ressources Humaines.

## ABSTRACT

The objective of this article was to shed light on HR practices supporting parenting in Congolese public services. This study takes place from a qualitative perspective, both in the information production process, and in the collection phase or the data processing phase. Thus, our investigation unfolded in several moments. First, a pre-survey phase was carried out in 2018, then a survey phase proper by the organization of semi-structured interviews in January 2021. Through this paper, we demonstrate that parenthood is a source of professional inequality in public services in Congo in terms of advancement in rank and professional development. Our survey reveals that the family configuration is a major issue in the articulation of professional and family activity. Parents of very young children find it most difficult to reconcile work and family life. Also, unlike in Anglo-Saxon countries, it is more the difference in the position occupied that explains the pay gaps between women and men, than parenthood in the Democratic Republic of Congo. Thus, we offer HR (Human Resources) practices that can better support parenthood in Congolese public services.

**Keywords:** Parenthood; Professional inequality; Public service; Employee-parent; Human resources.

## INTRODUCTION

Rééquilibrer l'égalité professionnelle entre parent et non-parent et entre homme et femme constitue de nos jours une préoccupation majeure pour les chercheurs en sciences sociales et en science économique, du fait de son incidence sur la vie professionnelle des travailleurs et particulièrement sur leurs perspectives de montée en compétences.

Cette thématique dont les pratiques et les conceptions de l'organisation bouleversent, le « lien des Ressources Humaines » qui relie les salariés à leur entreprise relève de la parentalité. En effet, la notion de parentalité, néologisme dérivé de l'adjectif parental et qui désigne respectivement la condition de parent et les pratiques parentales, constitue un enjeu vital pour l'amélioration de la qualité de vie au travail du fait qu'elle favorise une politique d'emploi égalitaire et booste la performance économique de l'entreprise. La non prise en compte de l'accompagnement de la parentalité par les entreprises comme stratégie de Ressources Humaines peut s'avérer être un frein à la carrière, notamment celle des femmes.

Pour Hakim (2000) certaines femmes priorisent leur famille tandis que d'autres privilégieraient l'investissement professionnel. Séverine (2014), quant à elle estime que plus d'une mère sur deux, réduit ou arrête son travail pour s'occuper de son enfant.

L'arrivée des enfants légitime un retrait partiel des femmes au travail. Elle accélère le processus de distanciation en facilitant une « déconnection » avec le travail jugée nécessaire lorsque les autres employés seraient « toujours connectés ».

La charge mentale générée par le travail associée à la parentalité peut dans une certaine mesure être source de stress, de manque de productivité, de retard ou encore d'absentéisme. Pour certains auteurs, tels que Karine (2021), la qualité du travail fourni est supérieure lorsque le stress diminue. Ainsi, les entreprises ont tout intérêt à faciliter le quotidien de leurs salariés parents, notamment en les accompagnants car, de nos jours, avoir d'enfant entraîne souvent un arrêt du travail des mères, et impacte sur l'évolution de carrière, soutiennent Meurs, et al. (2014). Les Gestionnaires des Ressources Humaines ont tout intérêt à ajuster leurs pratiques RH en accompagnant la parentalité pour diminuer les inégalités et les discriminations entre homme et femme.

L'interdépendance des sphères professionnelle et familiale a déjà été appréhendée par d'autres travaux sous l'angle de l'emploi et du genre. La thématique que nous proposons par contre, amène à porter un regard renouvelé sur les pratiques RH utilisées pour accompagner la

parentalité et lutter contre les inégalités professionnelles en termes d'évolution de carrière pour les femmes.

Cette réflexion se propose d'apporter un éclairage sur les questions suivantes : dans le contexte congolais, la parentalité constitue-elle une source d'inégalité professionnelle? Existents-ils des pratiques RH mise en œuvre pour accompagner la parentalité et réduire les inégalités professionnelles ? Que faire pour accompagner la parentalité dans les services publics congolais?

Cette réflexion vise d'abord à souligner comment la configuration familiale constitue une variable participant à la structuration du rapport au travail. Ensuite, comment la parentalité constitue une source d'inégalité professionnelle entre homme et femme, et enfin préconiser les pratiques RH pour accompagner la parentalité dans les services publics congolais et réduire les inégalités professionnelles.

## **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Nombreuses sont des études qui se sont intéressées à la parentalité comme variable influençant les relations professionnelles. Claude Martin (2003) estime que les scientifiques, les entreprises et les acteurs publics recourent à ce concept pour désigner la condition de parent et les pratiques parentales. Ainsi, à partir du moment où l'articulation de la vie familiale et professionnelle est devenue une problématique des organisations marchandes et non marchandes, des chercheurs de tout horizon se sont penchés à démontrer l'influence que peut avoir la parentalité sur la vie professionnelle.

Si cette question est déjà abordée en Europe et en Amérique, il reste encore peu documenté en Afrique et surtout en République Démocratique du Congo. Dans l'espace francophone, nous pouvons citer les travaux sur la conciliation vie professionnelle et familiale (Fusulier, 2003 et Périvier et Silvéra, (2010), et ceux associés à la parentalité, l'analyse des inégalités de genre au travail, notamment en termes d'occupation des postes de responsabilité, mais aussi le rôle des politiques publiques (Séverine, 2014) pour diminuer cette inégalité.

Un autre groupe de chercheurs aborde la question de la parentalité en termes de difficile conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Pour ce groupe de chercheurs (DARES, 2019 ; Centre d'études de l'emploi et du travail, 2019), Les femmes et les hommes vivant en couple avec des enfants ont le plus souvent des difficultés à équilibrer leur vie familiale et leur vie professionnelle. Aussi, les salariés parents se voient davantage reprochés par leur hiérarchie et leurs collègues suite à leur indisponibilité au travail.

D'autres encore abordent la parentalité sous l'angle de son influence sur la rémunération des salariés-parents. Ainsi, en Europe et dans les pays anglo-saxons, des études ont démontré la pénalisation salariale des femmes, liée à la maternité (Meurs et al., 2014). Budig et England, 2001 pensent que pour les femmes par exemple, les maternités donnent lieu à des arrêts de carrière, plus ou moins longues, ce qui impacte sur leur rémunération. En Allemagne, les études de Gangl et Ziefle, 2009 et de Felfe, 2012, montrent que la pénalité salariale pour les mères ne résulte pas totalement de l'interruption de carrières ou de changements d'emploi. Il reste encore une partie non expliquée de l'écart de salaire entre mères et femmes sans enfant. La Grande-Bretagne par contre reste le pays où les mères sont les plus pénalisées, de l'ordre de 33 %, comparées aux femmes sans enfants (Joshi et al., 1999). Viennent ensuite les États-Unis, où la maternité est pénalisée de l'ordre de 20 % selon les travaux de Waldfogel, (1998).

A ce niveau de la connaissance disponible sur la parentalité, nous constatons que cette notion est généralement abordée tantôt pour expliquer les interférences vie familiale et professionnelle, tantôt pour démontrer la pénalisation salariale des parents et particulièrement les mères ; mais jamais sous l'aspect de l'influence de la parentalité sur le développement professionnel et l'avancement en grade. C'est dans cet angle que le présent article se propose d'aborder la question de la parentalité afin de démontrer son influence sur l'avancement en grade des salariés et leur développement professionnel.

## 2. METHODOLOGIE

Au-delà des querelles des méthodes, la présente étude se situe dans une perspective qualitative, tant au processus de production de l'information, qu'à la phase du recueil ou à celle du traitement des données. L'enquête est réalisée auprès des parents œuvrant dans les services publics congolais. Elle s'est déroulée en plusieurs moments. D'abord en 2018, une phase de pré-enquête était réalisée où un questionnaire était administré à cent vingt agents des services publics congolais. Cette phase visait à comprendre la situation professionnelle des parents, l'organisation de leur travail, la conciliation de leur vie familiale et professionnelle.

En suite sur base des résultats de cette pré-enquête, un échantillon de douze salariés (8 mères et 4 pères, choisis grâce à la méthode probabiliste aléatoire sur liste des 120 agents ayant participé à la pré-enquête) a été sélectionné dans le cadre d'un entretien semi-directif en janvier 2021. Notons que cet article se fonde sur les résultats de ces entretiens qui portaient sur la perception dont les salariés parents des services publics congolais ont de l'influence de la parentalité sur

leur promotion en grade, leur développement professionnel ainsi que les pratiques RH à mettre en place pour diminuer l'inégalité professionnelle due à la parentalité.

Quant au traitement des données, des récits compréhensifs des entretiens ont été élaborés pour comprendre comment la parentalité impacte l'évolution professionnelle des agents des services publics congolais. Cela nous a encore permis à dégager des pratiques RH pouvant permettre l'accompagnement de la parentalité en RDC.

### **3. CONFIGURATION FAMILIALE DES EMPLOYES DES SERVICES PUBLICS CONGOLAIS**

Le paysage familial d'aujourd'hui est différent de ce qu'il était il y a un siècle. La famille contemporaine se caractérise par la diversité de ses configurations, dont plusieurs sont inédites dans l'histoire de l'humanité. Une seule configuration était légitime : celle de la famille nucléaire unie par le mariage. Aujourd'hui, les configurations familiales ne correspondraient pas au modèle institué. On assiste aux phénomènes tels que les adultes s'unissent sans se marier, les mères célibataires comme des « filles-mères ». En situant ce contexte, l'on comprend pourquoi ces configurations différentes du modèle classique sont reconnues comme des formes de famille tout aussi légitimes. C'est ainsi que l'on parle aujourd'hui de « monoparentalité », de « beau-parentalité », « d'homo-parentalité », les couples de parents non mariés, les familles recomposées et plus récemment les familles homoparentales (Gross, M., 2000).

La configuration familiale constitue un enjeu majeur de l'articulation de l'activité professionnelle et des exigences de la parentalité dans les pays en voie de développement en général et en République Démocratique du Congo en particulier. En effet, la répartition des tâches entre les membres d'une même famille est tributaire de l'arbitrage entre le temps consacré d'une part à l'activité professionnelle et scolaire, et d'autre part aux tâches domestiques et familiales.

Les difficultés liées à la survie avec comme conséquence, l'augmentation des familles monoparentales, rend difficile la conciliation de la vie familiale et professionnelle. Dans ce contexte, les parents seuls doivent assumer l'ensemble des tâches domestiques et leur vie professionnelle. Plusieurs variables entrent en ligne de compte. Il s'agit du statut social des parents, leurs revenus, les caractéristiques de l'emploi, le nombre et l'âge des enfants et les rapports hommes-femmes au sein de la famille. Si bien que les rythmes et horaires de travail

des parents sont déterminants sur l'organisation de la vie familiale, avec une compétition assez vive entre l'engagement professionnel et la vie de famille.

Toutefois, les tensions diffèrent sensiblement selon la composition familiale et l'âge des enfants. Les parents de très jeunes enfants (moins de 5 ans) constituent sans aucun doute ceux qui ont le plus de difficultés à concilier leur vie professionnelle et vie familiale. Leurs enfants ont besoin d'être pris en charge, du fait de leur dépendance à l'égard de l'adulte, soit dans une structure collective, soit par une tierce personne, durant la totalité du temps d'activité professionnelle et des déplacements qui y sont associés. Pour les enfants âgés de 6 à 11 ans, les problèmes sont atténués du fait de la prise en charge des enfants par l'école sur une bonne partie de la journée. Les tensions les plus vives concernent le temps avant et après la classe, où les parents sont encore en activité, ce qui nécessite le recours à des services spécifiques (déposer et reprendre l'enfant à l'école, aides aux devoirs, activités récréatives).

De ce fait, le temps familial, et plus particulièrement le temps parental, entrent en concurrence avec les contraintes imposées par l'activité professionnelle des parents. Si les tensions qui en découlent trouvent par moment des formes de régulation partagées au sein des couples, les familles monoparentales par contre, font face à un cumul des difficultés, d'autant plus complexe à gérer que les ressources économiques, sociales et culturelles sont faibles. Cette situation liée à la configuration familiale crée non seulement des frustrations mais alourdit le coût d'un accès à la carrière. Il peut s'agir d'une localisation géographique défavorable de l'école, d'un long trajet domicile-travail, d'un conjoint indisponible du fait de son travail ou du fait d'une vision traditionnelle du partage du travail domestique et parental. Cela peut également venir d'enfants à la santé fragile nécessitant une prise en charge régulière (Barbier et Fusulier, 2015).

Dans la pratique RH des services publics congolais, la situation familiale et la trajectoire sociale apparaissent comme un « filtre caché ». Caché car, les critères liés à l'évolution des ressources humaines sont conçus à la fois comme neutres sexuellement et socialement, et désindexés des conditions de vie des salariés.

#### **4. PARENTALITE ET INEGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE PARENTS ET NON PARENTS ET ENTRE HOMME-FEMME**

Comme signalé dans le point précédent, la parentalité influe sur les inégalités professionnelles. Cette influence se manifeste principalement par le ralentissement de l'évolution de la carrière des parents et plus particulièrement celle des femmes.

Plusieurs indicateurs permettent d'illustrer l'inégalité professionnelle entre parents et non parents et entre les homme-femme, due à la parentalité. Dans le cadre de cette recherche, nous avons retenu deux indicateurs liés à l'évolution de la carrière, à savoir la promotion ou l'avancement en grade et le développement professionnel.

#### 4.1. La promotion ou l'avancement en grade

Pour Kleven et al (2015), les principaux mécanismes à l'œuvre dans les inégalités sexuées sont, de près ou de loin, liés à la parentalité et agissent à différents moments du cycle de vie. Certains interviennent au moment des naissances, d'autres dès le début de la vie active, d'autres encore durant le parcours professionnel. Comme le dit cette femme « *Lors de la naissance de Jonathan, mon premier fils, j'ai passé 3 mois à la maison comme congé de maternité. Mais comme l'on ne permet pas que j'amène mon enfant au travail, je profite souvent des heures d'allaitement que l'on donne, une heure par jour. Le problème est que quand je quitte le boulot pour allaiter mon enfant, je ne reviens plus. Et cela est mal perçu par mon supérieur* ».

La plupart des parents interrogés, affirment qu'au moment de la naissance de l'enfant, ils ont tendance à augmenter le temps qu'ils consacrent à la vie familiale au détriment de la vie professionnelle. Cette situation est due notamment à l'absence des structures pour la prise en charge des enfants pour permettre aux parents de vaquer librement à leurs occupations. Pour cette catégorie des enquêtés, le temps prévu par la législation pour le congé de maternité est insuffisant. 54% des femmes interrogées disent que le suivi et l'encadrement de leur enfant occasionne parfois leur absence ou leur arrivée tardive au travail.

Pour l'entreprise, l'absentéisme et l'arrivée tardive au travail génère de nombreuses conséquences, notamment l'affaiblissement de la productivité et de la performance de l'entreprise. Cela peut affecter les équipes de travail et la motivation générale des autres salariés parce que l'entreprise se voit forcée de réorganiser les collectifs de travail pour combler les absences, souvent à la dernière minute. Aussi, la charge de travail doit être redistribuée, en répartissant les tâches du salarié absent à d'autres salariés, ce qui n'est pas toujours apprécié.

Une autre femme d'expliquer « *j'ai deux enfants, l'un à 8 ans et l'autre 4 ans. Le matin je dois les préparer pour l'école, et ça demande beaucoup d'effort. Même si je me réveille tôt à 5 heure du matin, c'est en vain car je dois déposer mes enfants à l'école puis me rendre au travail, et malgré mes efforts, suis tout le temps en retard. Sans compter des absences lorsque mon enfant cadet est malade* ». En effet, pour le salarié, l'absentéisme et le retard au travail ont un effet

négatif sur son évaluation. Cette mauvaise évaluation a une incidence sur son évolution et sa rémunération. Du fait que l'évolution de la carrière a une incidence sur l'évolution de salaire, d'autant plus que cela influence sa disponibilité et la qualité du travail fourni. Comme le soutiennent Mincer et Polachek (1974), ces coupures dans la vie professionnelle entraînent non seulement une perte d'ancienneté et d'expérience professionnelle, mais aussi une dépréciation des compétences productives. Enfin, les salariés parents peuvent être discriminés par des employeurs qui les considèrent a priori comme devenues moins productives. Leurs promotions seront alors moins rapides ou elles resteront cantonnées dans des postes offrant de moindres perspectives professionnelles.

Plusieurs études en Europe et dans les pays anglo-saxon, ont avancées des explications pour démontrer la pénalisation salariale des femmes, liée à la maternité (Meurs *et al.*, op. cit). La plus manifeste est que les maternités donnent lieu à des arrêts de carrière, plus ou moins longues (Budig et England, 2001). Empiriquement, mesurer l'effet des enfants sur les salaires des mères est rendu difficile par l'hétérogénéité non observée entre les femmes avec et sans enfants. Le phénomène du désavantage salarial a été particulièrement étudié dans les pays anglo-saxons, ou il reste de grande ampleur.

La pénalité salariale pour les mères est aussi signalée en Allemagne. Mais, celle-ci ne résulte pas totalement de l'interruption de carrières ou de changements d'emploi. Il reste encore une partie non expliquée de l'écart de salaire entre mères et femmes sans enfant (Gangl et Ziefle, 2009 ; Felfe, 2012). La Grande-Bretagne est le pays où les maternités sont les plus pénalisées, de l'ordre de 33 % pour les mères, comparées aux femmes sans enfants (Joshi *et al.*, 1999). Viennent ensuite les Etats-Unis, où la maternité est pénalisée de l'ordre de 20 % (Waldfogel, 1998).

Dans le cas des pays anglo-saxon, la pénalité salariale s'explique entièrement par les interruptions de carrière et/ou par le passage à des emplois à temps partiel. Cela correspond à une organisation dans laquelle relativement peu de systèmes de garde collective d'enfants subventionnée sont à la disposition des familles et où le temps partiel reste la principale forme de conciliation entre le travail et la vie professionnelle (Manning et Petrongolo, 2008).

La réalité de la RDC, est particulière, car le service public congolais se caractérise par l'absence de la pénalisation salariale à l'encontre des mères. Comme le déclare cette mère de cinq enfant « *même quand je suis à la maison pour raison de congé maternité, je reçois toujours la totalité de mon salaire, en tout c'est très bien de ce côté-là* ». Comme le faisaient mentionner Smith *et al.* (2011), l'idée qui prévaut ici est les politiques généreuses de conciliation entre vie familiale

et vie professionnelle affectent l'ensemble des femmes, avec ou sans enfants. Les femmes sont traitées de manière identique car les employeurs anticipent qu'elles auront toutes au moins un enfant, tôt ou tard, et prendront un congé maternité. Les femmes interrogées ayant une expérience de 5 à 10 ans d'ancienneté, affirment que la maternité n'a pas d'incidence sur leur rémunération. Cette situation contraste avec la réalité de l'Europe où une pénalisation salariale des femmes due à la maternité est significative.

Par ailleurs, en République Démocratique du Congo, c'est plus la différence dans la position occupée qui explique les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes, que la parentalité. Farirris (2004) estime d'ailleurs, qu'en plus d'être un déterminant essentiel de la rémunération, le positionnement dans l'échelle professionnelle s'accompagne d'un ensemble de contreparties non pécuniaires, qui contribuent à la motivation au travail et à l'acquisition de nouvelles compétences, lesquels ont eux-mêmes des effets positifs sur les perspectives de carrière.

Néanmoins, l'enquête auprès des femmes salariées dans le service public congolais révèle que, la parentalité influence indirectement la rémunération de mères salariées. La raison est que, comparativement à l'Europe où les femmes arrêtent de travailler pendant une durée plus ou moins longue, les femmes-employées dans les services publics congolais, s'arrangent pour profiter de leur congé maternité, bien rémunéré. Après ce congé, les femmes recourent à d'autres personnes (nounou) pouvant s'occuper de leurs enfants. Cette solution ne semble pas d'emblée pénaliser les femmes du point de vue salariale, mais quand on y pense, cela a une influence sur leur revenu. Parce qu'elles doivent prendre en charge ces autres personnes chargées de s'occuper de leurs enfants.

#### **4.2. Le développement professionnel**

Dans toute organisation gagnante, les responsables RH ont le devoir d'amener leurs employés à acquérir et améliorer leurs connaissances, pour les rendre plus performant et permettre ainsi à l'entreprise de disposer en temps voulu des ressources humaines capables de s'adapter aux évolutions technologiques et organisationnelles auxquelles elle doit faire face.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise met en place un plan de formation, qui tient compte de ses besoins en compétences. Ce plan intègre aussi les ressources humaines sélectionnées pour bénéficier des dites formations. Dans ce contexte, la formation professionnelle, fait aussi partie des avantages sociaux proposés aux salariés. C'est pourquoi, elle doit concilier les besoins individuels des salariés et la stratégie de l'entreprise.

Notre enquête révèle que la parentalité constitue un frein au développement des compétences dans la mesure où elle occasionne l'indisponibilité sur le lieu du travail. Comme l'affirme une femme enquêtée « le fait d'être mère ne me permet pas de prendre part aux actions de formation. Cette situation génère de stress, car je ne me sens pas à l'aise à mon poste de travail, étant donné que je n'ai pas l'occasion de me perfectionner et de développer mes capacités ».

Cette situation montre que même si généralement, les salariés parents accèdent, autant que les non parents à la formation professionnelle, de nombreuses disparités qui ne dépendent pas uniquement du facteur genre, touchent directement l'évolution de carrière des salariés parents et particulièrement les femmes.

Les inégalités d'accès à la formation pour les salariés parents sont principalement liées aux difficultés de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. La plupart de nos enquêtés soutiennent que « souvent les formations sont organisées dans notre service, mais cela coïncide parfois à la période de la grossesse ou de congé de maternité. De l'occasion je suis indisponible et je rate la formation ». Les contraintes liées à la parentalité restent ainsi, l'un des facteurs les plus objectifs de discrimination dans l'accès à la formation et au développement professionnel. En effet, les formations sont programmées dans les organisations publiques congolaises en fonction d'un plan de développement de compétences programmé à l'avance. Cependant, il arrive souvent que les salariés parents sont indisponibles pour participer à la formation, faute des obligations liées à la parentalité. Dans ce contexte, le salarié-parent rate ou arrive en retard à la formation programmée dans l'entreprise. Cela a pour conséquence, le non développement de ses compétences professionnelles.

Ainsi, comparativement aux non parents, les parents auront des difficultés à disposer des compétences requises pour occuper un emploi jugé hiérarchique. Dans ces conditions, sa promotion est impactée, faute de manque des compétences nécessaires. Le plus souvent la contribution de la formation est abordée dans le cadre de la promotion. Cette corrélation reflète surtout des effets de sélection : les salariés sont choisis par l'entreprise à la fois pour être promus et formés. Par conséquent, les salariés promus sont aussi ceux les plus formés.

Les résultats de notre enquête montrent que, contrairement aux non parents et aux hommes qui se retrouvent dans les profils étoile et pilier de l'organisation, les employés parents et particulièrement les femmes, du fait de leur indisponibilité sur le lieu de travail lors de la formation, se retrouvent dans les profils frein et réserve.

Il apparait clairement que les exigences de la parentalité occasionnent souvent d'inégalité entre salariés parents et non parents, notamment, en termes d'accès à la formation, critère par

excellence pour permettre à l'entreprise de s'ajuster par rapport aux besoins liés à l'évolution technologique et organisationnelle.

## **5. MECANISMES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA PARENTALITE EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

### **5.1. Motivations du soutien à la parentalité**

A l'intersection du lien entre la performance et la qualité de travail, on retrouve tout naturellement la question de la parentalité. Il est avéré que les salariés-parents sont plus touchés par le stress. De même, les mères restent encore nettement plus impliquées que les pères dans la prise en charge logistique des enfants. En conséquence, un salarié-parent accompagné par son employeur dans la gestion de ses contraintes spécifiques, est un salarié à l'efficacité renforcée. Cela parce qu'il parviendra à concilier son travail et sa vie de parent.

Partant de ce constat, l'on peut ressentir l'intérêt qu'ont les entreprises à soutenir la parentalité. Faciliter le quotidien des salariés parents constitue donc, un atout incomparable en faveur de lutte contre les inégalités professionnelles. Les mesures favorables à la parentalité méritent d'être reconnues comme un élément central d'une gestion efficace des Ressources Humaines au sein des sociétés soucieuses d'accompagner leurs salariés-parents.

L'autre constat marquant concerne l'effet du soutien de la parentalité sur les carrières. Dans la mesure où les parents accompagnés suivent plus aisément un parcours professionnel de haut niveau. Le rapport canadien « Work-life balance in the new millennium », de 2001, démontre, chiffres à l'appui, ce que chaque entreprise vit de manière empirique : la situation matrimoniale des salariés a une forte influence sur leur présence au travail. L'on peut retenir de ce rapport que, l'absentéisme augmente avec le nombre d'enfants et que les femmes restent bien plus impactées par ce problème que les hommes.

Tel est également le principal enseignement du rapport « The Lasting Impact of Employer-Sponsored Child Care » de 2008. Pour ce rapport, 59% des salariés sont bloqués chez eux au moins une fois dans l'année pour un problème de rupture du mode de garde. Et ils sont même 65% à arriver en retard ou à devoir partir plus tôt que prévu pour cette raison.

Soutenir la Parentalité semble se dégager avec la même intensité partout où l'on se penche sur cette problématique. Les « galères » de l'enfant malade ou de la nounou absente sont ainsi nettement mieux tolérées... Plus généralement, tout ce qui contribue à favoriser la qualité au

travail développe le sens de l'engagement et génère par ricochet un vrai bénéfice en termes de motivation et d'investissement personnel.

Dans ce contexte, il nous paraît indispensable de repenser des modes de Gestion des Ressources Humaines, afin de créer un nouvel équilibre intégrant en parallèle performance sociale et économique. Si les organisations parviennent à préserver l'écosystème des individus, cela aura un effet positif sur les générations qui intégreront demain le monde professionnel.

## **5.2. Pratiques RH d'accompagnement à la parentalité dans les services publics congolais**

Certaines solutions sont disponibles pour accompagner la parentalité dans les services publics congolais. Généralement il s'agit de congé de parentalité (congé de maternité et congé de paternité), le paiement d'allocation familiale et la période d'allaitement (une heure par jour). En effet, tout parent salarié a droit au minimum à trois mois de congé rémunéré pour chaque naissance d'enfant. Mais, le congé parental reste très majoritairement pris par les femmes en République Démocratique du Congo.

Quoi qu'il en soit, ces mesures n'atteignent pas l'efficacité attendue et prendre un congé parental reste le fait des femmes, en raison de la prégnance des modèles traditionnels sur les rôles familiaux et des obstacles venant des entreprises, pas toujours favorables à ce type de mesures pour les pères. De ce fait, ces dispositifs peuvent renforcer la ségrégation professionnelle.

Ces mécanismes ne semblent pas efficaces, compte tenu de la réalité du moment. D'où la nécessité de développer d'autres mécanismes qui tiennent en compte la réalité des salariés parents dans le contexte congolais, où le nombre moyen d'enfant est de 5 par famille. Nous proposons dans le paragraphe suivant, quelques mécanismes de gestion des Ressources Humaines pouvant permettre de mieux accompagner la parentalité dans les services publics congolais.

Nous envisageons les choses sous un angle qualitatif pour ne pas tomber dans le piège de la facilité, consistant à assimiler un peu vite le soutien à la Parentalité à la seule question de la crèche d'entreprise, comme c'est le cas dans les pays d'Europe et Anglo-saxon. Cela dans la mesure où, la crèche ne rend service qu'à un nombre très limité de familles, et n'est vraiment pas, adapté à la société congolaise.

Notons cependant, qu'en dehors de toute considération financière, la prise en compte des contraintes spécifiques des salariés parents impacte, très positivement le business des

entreprises. Et, dans ce cas, il est possible d'envisager l'investissement d'une politique de gestion pour faire du soutien à la Parentalité un enjeu majeur de la gestion des Ressources Humaine, dans les services publics congolais. Pour y parvenir, les mécanismes HR ci-après peuvent être adoptés :

### **5.2.1. Les journées récréatives**

Ce sont des journées organisées par les entreprises en forme d'excursion, qui permettent aux salariés accompagner de leur famille pour passer quelques heures ensemble. C'est un outil RH puissant en ce sens qu'il diffuse des valeurs de bienveillance à l'ensemble des collaborateurs. La magie du jour, se lue sur les visages des enfants, les photos souvenir souvent affichées dans les bureaux... Tout cela crée une dynamique forte et une fierté d'appartenance et aide à diminuer le stress.

Enfin, au-delà de l'esprit de convivialité, les journées récréatives sont également facteurs de cohésion. Voir les enfants de ses collaborateurs permet aux managers, d'avoir une idée sur les contraintes spécifiques des salariés parents.

### **5.2.2. Prise en charge des nounous**

Notre enquête, montre que la parentalité est transférée à d'autres personnes qui s'occupent des charges des enfants. Il s'agit principalement des Nounou ou des autres membres de famille, autre que les parents de l'enfant. L'idée que les parents sont « naturellement » les premiers responsables, les premiers concernés par l'éducation et la socialisation de leurs enfants est donc elle-même discutable et discutée depuis longtemps.

Même si les femmes enquêtées affirment que la maternité n'impacte pas leur rémunération, le recours à une tiers personne pour la garde de l'enfant nécessite pour le ménage, le paiement de service rendu par cette dernière. Au regard du niveau de rémunération de salaire des agents des services publics, cette charge supplémentaire liée à la parentalité a une incidence sur le revenu du ménage. C'est pourquoi, tenant compte des réalités congolaises, surtout en cette période où le Covid 19 bouleverse le monde, il y a lieu de préconiser la prise en charge de nounou par l'employeur comme approche RH d'accompagnement à la parentalité.

Cette prise en charge de la garde des enfants sera intégrée dans les allocations familiales. Précision par ailleurs que celle-ci ne concernera que les nouveau-nés. Cette pratique RH permettra un accompagnement harmonieux de la parentalité et assurera la conciliation entre vie familial et la vie au travail et éviter ainsi le retard et l'absentéisme au travail.

### **5.2.3. Instauration du congé de paternité pour le nouveau-né**

Une conciliation équilibrée entre activité professionnelle et parentalité a un impact direct sur l'égalité professionnelle.

Ainsi le pouvoir public devra réformer les différents congés parentaux. Pour autant la conciliation vie professionnelle et parentalité est encore loin d'aller de soi. Selon l'OIT (2019), plusieurs facteurs bloquent l'égalité dans l'emploi et celui qui pèse le plus est la garde d'enfants. En effet, les femmes ont un congé maternité de 14 semaines, dont 8 semaines avant l'accouchement et six semaines après. Ainsi, les six semaines après la naissance, peuvent être réparties entre l'homme et la femme en raison de 3 semaines pour chacun, au lieu de 2 jours de congé de paternité, comme c'est le cas aujourd'hui.

### **5.2.4. L'accompagnement du développement professionnel**

Etant donné que la parentalité occasionne l'indisponibilité au travail des parents, les responsables RH doivent mettre en place un plan de formation qui tient compte des indisponibilités des parents en intégrant des formations en ligne et un système de télétravail.

## **CONCLUSION**

Cette réflexion avait pour objectif d'apporter un éclairage sur les pratiques RH pouvant permettre de rééquilibrer l'égalité professionnelle entre parent et non-parent dans les services publics congolais. Nous avons porté un regard renouvelé sur la parentalité et l'inégalité professionnelle, en envisageant des pratiques RH qui pourraient être mises en œuvre pour solutionner cette source majeure d'inégalité professionnelle.

A travers ce papier, nous démontrons que la parentalité constitue une source d'inégalité professionnelle dans les services publics congolais. Cela parce que, la parentalité fait revivre la problématique de l'absentéisme, du retard, du stress dû au souci de conciliation vie famille et professionnelle et du manque de concentration au travail. Ces éléments impactent directement le rendement et la qualité du travail fourni par le salarié. Et lorsqu'il ne satisfait pas aux exigences de la disponibilité, de la concentration et de la performance au travail, cela influence négativement son évaluation dans l'entreprise. Chose qui impacte sur ses perspectives de promotion ou d'avancement en grade.

L'étude montre qu'à l'inverse des pays anglo-saxons, la République Démocratique du Congo se singularise par l'absence de la pénalité salariale liée à la maternité. Cela est plus évident dans

les services publics que dans le secteur privé. C'est plus la différence dans la position occupée qui explique les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes, que la parentalité.

Aussi, ce n'est pas uniquement le fait d'être une femme ou une mère qui crée une situation perturbatrice mais plutôt l'interférence entre la configuration familiale et la configuration professionnelle. Ainsi, la situation familiale et la trajectoire sociale apparaissent comme un « filtre caché » dans la gestion des carrières. Caché car, les critères consacrés à la promotion ou avancement en grade sont conçus à la fois comme neutres sexuellement et socialement, et désindexés des conditions de vie des salariés.

Certaines solutions sont disponibles, pour accompagner la parentalité dans les services publics congolais. Généralement il s'agit de congé de parentalité et les allocations familiales. Ces mécanismes ne semblent pas efficaces, compte tenu de la réalité du moment. Ainsi, nous avons proposé l'instauration des journées récréatives, pour diminuer le stress de salariés parents, la prise en charge des nounous, pour permettre une conciliation de l'horaire de travail et domestique, l'élaboration d'un plan de formation qui intègre la formation en ligne pour permettre aux salariés parents de développer leur compétences et enfin, l'instauration du congé de paternité pour le nouveau-né, ainsi que le télé travail.

Ainsi, nous espérons avoir contribué à la formulation des pratiques RH en matière du soutien à la parentalité dans les services publics congolais. Cependant, des recherches devraient être menées pour analyser l'opinion des responsables RH sur les effets de la parentalité et envisager des politiques publiques appropriées.

## BIBLIOGRAPHIE

Barbier, P. & Fusulier, B. (2015). « L'interférence parentalité-travail chez les chercheurs en post-doctorat : le cas des chargés de recherches du Fonds national de la recherche scientifique en Belgique ». *Sociologie et sociétés*, Les presses de l'Université de Montréal, n° 47, vol. 1, pp. 225-248.

Bourdieu P., Passeron J-C. (1970), *La reproduction*. Paris, Les éditions de Minuit.

Briard, K. et Valat, E. (2018), À quels moments les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes se forment-elles ?, Document d'étude, n° 215, DARES.

Bright Horizons Family Solutions (2008), *The Lasting Impact of Employer-Sponsored Child Care*, Watertown, MA.

Budig, M.T. & England, P. (2001), « The wage penalty for motherhood » *American Sociological Review*, Vol. 66, n° 2, pp. 204-225.

Canadian Policy Research Networks (2001), *Work-life balance in the new millennium*, Ottawa, 93p.

Centre d'études de l'emploi et du travail (2019), « l'indépendance Favorise-t-elle L'articulation Travail/famille ? ».

DARES (2019), « Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle Quels sont les salariés les plus concernés ? », septembre 2019, n° 045.

Farirris, D. (2004), « Internal Labor Markets and Worker Quits », *Industrial Relations*, n°43, vol. 3, pp. 573-594.

Felfe, C. (2012), « The motherhood wage gap: What about job amenities? » *Labour Economics*, n° 19, vol. 1, pp. 59-67.

Fernandes, M. et Donzel, M. (2020), « Impact de la parentalité sur la carrière professionnelle : les inégalités femmes/hommes persistent » en ligne sur [<https://www.eveprogramme.com/edition-eve-international/>]

Fusulier, B. (dir.) (2003), « Articuler travail et famille », *Les Politiques Sociales*, n° 3-4.

Gangl, M. et Ziefle, A. (2009), « Motherhood, labor force behavior and women's careers: an empirical assessment of the wage penalty for motherhood in Britain, Germany and the United-States », *Demography*, n° 46, vol. 2, pp. 341-369.

Gross, M. (dir) (2000), *Homoparentalités, état des lieux*. Paris, ESF.

Hakim, C. (2000), *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory: Preference Theory*, Oxford University Press.

Joshi, H., Paci P. et Waldfogel, J. (1999), « The wages of motherhood: better or worse? », *Cambridge Journal of Economics*, n° 23, vol. 5, pp. 543-564.

Karine, B. (2021), « Egalité professionnelle et parentalité : vers un équilibre durable ? » [en ligne sur <https://www.widoobiz.org>].

Kleven, H.-J., Landais, C. et Sogaard, J.-E. (2015), « Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark », LSE Working Paper.

Manning, A. et Petrongolo, B. (2008), « The Part-Time Pay Penalty for Women in Britain », *The Economic Journal*, n° 118, vol. 526, fasc. 28-51.

Martin, C. (2003), « La parentalité en question. Perspectives sociologiques » Rapport au Haut conseil de la population et de la famille.

Meurs, D. Pailhé, A. et Ponthieux, S. (2014), « Quels effets des enfants sur les rémunérations et Carrières des mères ? » La Découverte, Regards croisés sur l'économie, vol. 2 n° 15, pp. 197-210.

Mincer, J. et Ofek, H. (1982), « Interrupted Work Careers: Depreciation and Restoration of Human Capital », Journal of Human Resources, n° 17, vol. 1.

Mincer, J. et Polachek, S. (1974), « Family Investments in Human Capital: Earnings of Women », The Journal of Political Economy, n° 82, vol. 2, pp.76-108.

OIT (2019), Une avancée décisive vers l'égalité entre hommes et femmes: Un meilleur avenir du travail pour tous [en ligne sur [https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/gender-equality/WCMS\\_672991/lang--fr/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/gender-equality/WCMS_672991/lang--fr/index.htm)]

Olivier, D. (2007), « Vie familiale, vie professionnelle : une articulation sous tension ». Espace Populations Sociétés, Centre National de la Recherche Scientifique, pp.191-202.

Perivier, H. et R. Silvera (2010), « Maudite conciliation », Travail, genre et sociétés, n° 24, p. 25-27.

Régnier-Loilier, A. et Hiron, C. (2010), « Évolution de la répartition des tâches domestiques après l'arrivée d'un enfant », Politiques sociales et familiales, n° 99, pp. 5-25.

Séverine, L. (2014), « Le partage entre emploi et famille et entre femmes et Hommes : une question de politiques... » La Découverte, Regards croisés sur l'économie, vol. 2 n° 15, pp. 230-244.

Smith, N., Smith, V., et Verne, M. (2011), « The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both? », International Journal of Manpower, n°32, vol. 2, pp. 156-177.

Waldfogel, J. (1998), « The family gap for young women in the United States and Britain: can maternity leave make a difference? », Journal of Labor Economics, n° 16, pp. 505-545.