

# Les pères managers en quête d'équilibre

*Portrait d'une génération  
qui entend réconcilier travail et famille*



Avec la collaboration  
scientifique de  
Bénédicte BERTIN-MOUROT  
(LISE - CNRS)

Equilibres



Qualitemps

# [ Remerciements

Nous tenons à remercier les directeurs et responsables des ressources humaines des grandes entreprises qui nous ont fait confiance : SUEZ, PSA Peugeot-Citroën, Coca-Cola Entreprise, Saint-Gobain et Bain & Company.

Nous remercions tout particulièrement les pères que nous avons rencontrés et qui ont pris le temps de partager leurs expériences, leur vécu et leurs aspirations : leur contribution fait la richesse de ce rapport.

---

## Une tendance de fond : l'évolution de l'identité masculine transforme la relation au travail

### Un inévitable mouvement qui bouscule à court terme les enjeux RH des entreprises

L'étude d'EQUILIBRES, menée avec la collaboration scientifique de la sociologue Bénédicte Bertin-Mourot, a été réalisée dans le cadre du projet européen QUALITEMPS, dont le but est de favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes en visant notamment à impliquer davantage les pères dans la vie familiale.

Cette étude confirme que les pères trentenaires, cadres dans les entreprises, aspirent à conjuguer engagement professionnel et équilibre de vie. Dans leur grande majorité, ils attendent des actions concrètes des entreprises, un renouveau des pratiques managériales, voire aspirent à une véritable révolution socioculturelle.

Quant aux entreprises, elles sont poussées à intégrer la donnée équilibre de vie dans leur culture par un faisceau d'impératifs sociaux et économiques : tension sur les talents, responsabilité sociale, pression législative sur l'égalité professionnelle et la diversité culturelle, coûts cachés RH (stress, 'burn out'...).

### Deux pères cadres sur trois sont en quête d'équilibre de vie tout en souhaitant préserver leur engagement professionnel

Nos résultats soulignent à quel point les pères hauts potentiels et cadres supérieurs revendiquent une paternité relationnelle. Autonomes sur l'ensemble des activités parentales, ils sont avides d'échanges au quotidien avec leurs enfants.

Dans le même temps, leur identité sociale se transforme et ils conçoivent leur rapport au travail comme de moins en moins sacrificiel.

Le pater familias, pourvoyeur de revenus et incarnation de la loi cède la place à des constructions identitaires plus complexes qui nous ont permis de dresser une typologie de pères : les 'pourvoyeurs de revenus', suivis des 'équilibristes' et des 'égalitaires' qui forment la très grande majorité des pères interviewés.

# Executive summary

---

Ces deux derniers groupes entendent peser sur l'évolution du modèle global de l'entreprise et tentent d'équilibrer leurs différents temps de vie. Dans leurs couples - en très forte majorité bi-actifs - les négociations quant à la distribution des temps professionnels et familiaux vont grandissant, ce qui crée clairement des attentes et des tensions dans la sphère professionnelle.

## S'emparer du sujet de la conciliation au masculin en levant les freins persistants en entreprise

Les pères cadres ont évoqué des blocages relevant de trois ordres :

- 1- Les préjugés liés au genre qui enferment dans une identité obsolète ;
- 2- La culture de l'implication totale version 'high tech' qui prend le pas sur le culte du présentisme ;
- 3- Les congés parentaux, temps partiels et 'respirations' professionnelles encore considérés comme tabous.

## Notre parti pris : le choix d'un échantillon ciblé de profils complémentaires

Cette étude est le fruit de deux enquêtes : un sondage sur un échantillon représentatif de 400 pères cadres âgés de 30 à 40 ans et soixante longues interviews de cadres supérieurs et hauts potentiels trentenaires. Ces entretiens ont été complétés par les interviews d'une vingtaine de DRH de grandes entreprises.

Les pères interviewés ont accueilli les enquêteurs avec un vif intérêt, visiblement heureux de pouvoir s'exprimer sur le sujet. Ils ont su aussi proposer des solutions concrètes et cohérentes avec les exigences de profitabilité des entreprises.

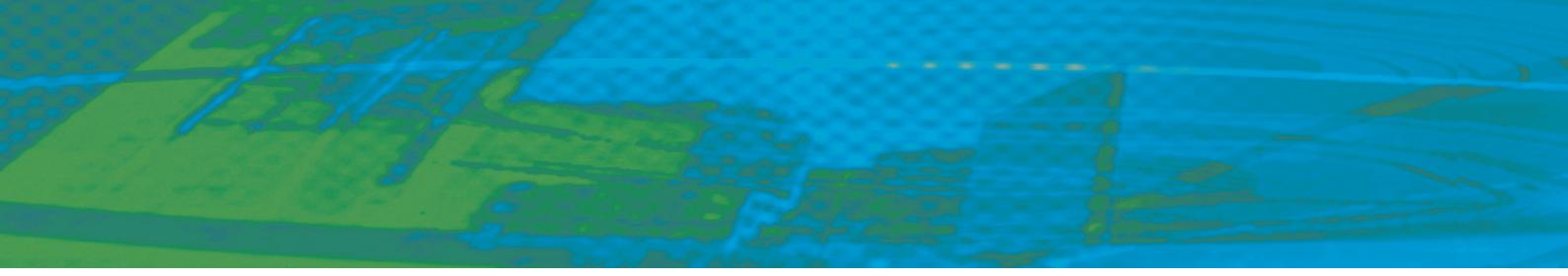
Nous avons choisi de mettre plus particulièrement en lumière les propositions des pères hauts potentiels, aux marches du pouvoir dans les grandes entreprises. Car ce sont eux qui sont porteurs de la nouvelle culture managériale et les entreprises doivent être attentives à leur parole.



|   |  |
|---|--|
| 8   | I - Méthodologie et premiers résultats d'enquête   |
| 8   | A. Des entreprises encore craintives à soulever le sujet « paternité »                     |
| B. Des jeunes cadres sensibles au thème de la paternité     |  |
| • L'enquête qualitative                                     |  |
| • L'enquête quantitative                                    |  |
| 10  | II - La conciliation au masculin : des enjeux forts, encore inexplorés par les entreprises |
| 10  | A. Vers un inévitable mouvement ?  |
| 11  | B. Egalité hommes/femmes : forte pression législative sur les entreprises                  |
| 12  | C. De l'égalité à la mixité : la nécessité de réinventer le modèle                         |
| 13  | D. Les coûts cachés d'un malaise masculin  |
| 14  | E. Les nouvelles ambitions d'une génération de décideurs ?                                 |
| 16  | III - Les pères acteurs dans l'entreprise  |
| 16  | A. Un constat partagé : la recherche d'un meilleur équilibre de vie                        |
| 17  | B. Des freins perçus dans l'entreprise   |
| 20  | C- Portrait-type du trentenaire haut-potentiel ou dirigeant                                |
| 22  | D. Une typologie de pères  |
| • Les pourvoyeurs de revenus                                |  |
| • Les équilibristes   |  |
| • Les égalitaires   |  |
| 24  | E. Les hauts potentiels dans des comportements plus clivés                                 |
| 25  | F. Des stratégies individuelles pour contrer la relative inertie des entreprises           |
| • Les 'pourvoyeurs de revenus' : les frustrations exprimées |  |
| • Les 'équilibristes' : l'attente d'actions concrètes       |  |
| • Les 'égalitaires' : pour une révolution culturelle        |  |

# Sommaire

|    |  |
|----|--|
| 28 | IV - Quand la sphère personnelle interfère : négociations familiales et stratégies de carrière de couples  |
| 29 | A. Des rôles sexués à « l'équipe éducative », permanences et évolutions de la norme de genre   |
| 33 | B. Contrats de couples et stratégies de carrières de couple  |
| 38 | C. Le casse-tête de la mobilité  |
| 40 | V - Actions dans les entreprises :<br>devenir une entreprise family friendly ?   |
| 40 | A. Le culturel/managérial <ul style="list-style-type: none"><li>Sortir du présentisme</li><li>Rendre le sujet visible</li></ul>  |
| 46 | B. L'organisationnel <ul style="list-style-type: none"><li>Optimiser les circuits de décision</li><li>Donner les moyens de gérer son temps de travail</li></ul>  |
| 50 | C. La gestion des trajectoires professionnelles <ul style="list-style-type: none"><li>Le congé de paternité</li><li>Inventer des respirations professionnelles</li><li>Relever le défi des mobilités géographiques</li><li>Moderniser les étapes RH clé à la lumière de l'équilibre de vie</li></ul> |
| 58 | D. L'offre de services aux salariés-parents <ul style="list-style-type: none"><li>Une avancée certaine</li><li>Un débat qui passionne et persiste</li><li>Les 'plus' financiers</li></ul>  |
| 61 | CONCLUSION : Et si l'on rêvait   |



# Méthodologie et premiers résultats d'enquête

Cette recherche est le fruit de l'analyse croisée de deux enquêtes complémentaires : une première enquête qualitative, effectuée dans de grandes entreprises auprès d'une soixantaine de jeunes cadres supérieurs pères de famille, complétée par une enquête quantitative auprès de 400 pères cadres de moins de 40 ans réalisée entre le 1er et le 12 octobre 2007 par l'institut de sondages LH2. Le déroulement même de ces enquêtes nous a permis d'apporter un premier éclairage sur l'intérêt suscité par ce thème original, encore peu investigué par les entreprises et les chercheurs.

## A. Des entreprises encore crientives à soulever le sujet 'paternité'

Dans le cadre de cette étude, une quarantaine d'entreprises ont été contactées ou rencontrées pour participer à notre enquête qualitative. Une majorité d'entre elles ont trouvé le sujet intéressant et inédit. Pourtant, seules cinq d'entre elles ont accepté de prendre le risque d'investigations en interne, ce dont nous les remercions vivement.

Ce premier résultat manifeste que la conciliation entre travail et paternité est encore perçue comme un thème novateur, non plus tabou, mais qui n'est pas encore considéré comme un enjeu prioritaire pour les directions des Ressources Humaines. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises se sont concentrées depuis quelques années sur la place faite aux femmes et aux mères de jeunes enfants. En effet, les récents textes législatifs et les coups de projecteurs médiatiques sur l'égalité et la parité se sont traduits par des efforts de réflexion et d'actions plus centrés sur l'évolution des carrières féminines. Et dans ce cadre, la conciliation entre vies professionnelle et personnelle est le plus souvent considérée et envisagée comme un sujet à destination des femmes, mères d'enfants en bas âge. Les hommes sont bien moins pris en compte.

## B. Des jeunes cadres sensibles au thème de la paternité

Le déroulement des deux enquêtes, tant qualitative que quantitative, témoigne déjà d'un véritable changement de mentalité chez les cadres pères de 30-40 ans par rapport à leurs aînés.

### • L'enquête qualitative •

**L'échantillon de cadres :** Les entretiens ont été effectués auprès de 60 pères cadres supérieurs et hauts potentiels, parisiens ou provinciaux entre 30 et 40 ans, pour la grande majorité. Ces pères ont entre un et quatre enfants. A deux exceptions près, leur salaire dépasse les 72 000 euros annuels.

Au sein de notre échantillon, nous n'avons rencontré que quelques rares cas de familles recomposées, et une seule ayant mis en place une résidence alternée.

Dans plus de 80% des cas, leurs femmes ou compagnes travaillent, parmi lesquelles près de 40% à temps partiel. Bien que 54% des épouses concernées possèdent un diplôme égal, voire même supérieur à celui de leur conjoint, seules deux d'entre elles gagnent plus que ces derniers en équivalent temps plein. Cinq autres ont un niveau de salaire équivalent ou quasiment équivalent.

**Déroulement de l'enquête :** A l'inverse de la relative frilosité de certaines entreprises sur l'opportunité de parler du sujet, nous avons été heureusement surprises de l'intérêt porté par la majorité des pères à nos entretiens ; lesquels abordent pourtant des thèmes très personnels. Non seulement consacrer une heure de leur temps à ce type de réflexion n'a pas semblé insurmontable aux interviewés, à l'agenda pourtant surchargé, mais ces entretiens se sont

souvent prolongés bien au-delà de l'heure convenue (1 heure 30, voire 2 heures), certains nous proposant même d'aller rencontrer leurs épouses pour obtenir un double regard sur leur vie de père.

Ce constat est en lui-même un résultat d'enquête. En effet, notre expérience d'interviews de dirigeants nous permet de dire que ce type d'étude et surtout de questionnement n'aurait sans doute pas été accepté par des cadres supérieurs ou hauts potentiels il y a une quinzaine d'années. A l'époque, ces derniers effectuaient (inconsciemment ou non) une coupure nette entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

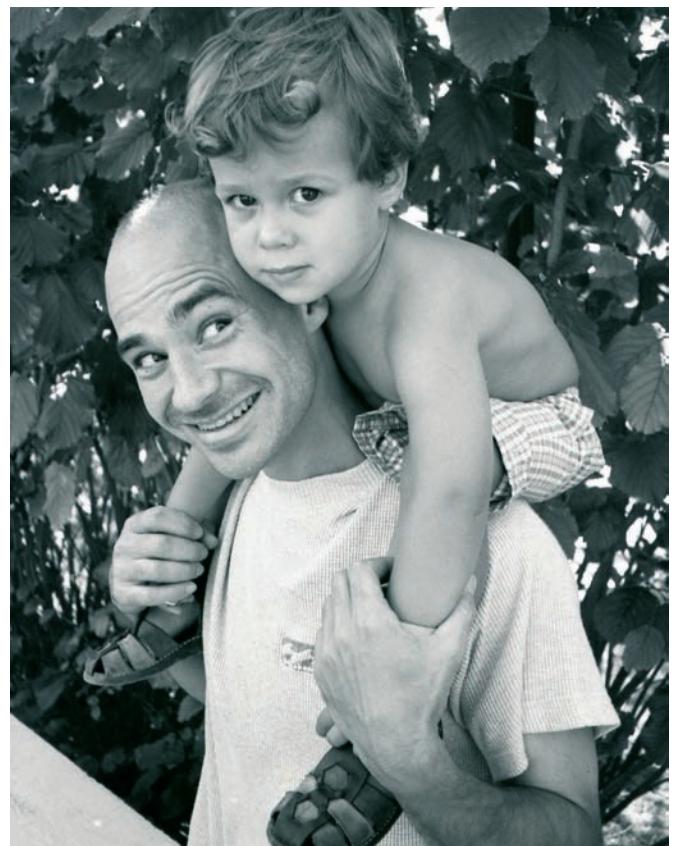
## • L'enquête quantitative •

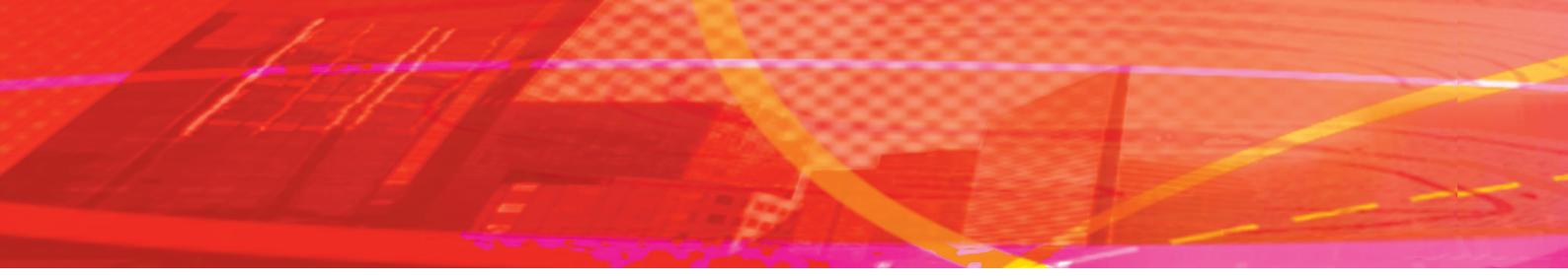
**Un échantillon de cadres complémentaire à celui de l'enquête qualitative :** L'enquête quantitative, réalisée par LH2, s'est déroulée entre le 1er et le 12 octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de moins de 40 ans, travaillant en Ile-de-France ou en province (Lyon, Toulouse, Marseille). La majorité (61%) de ces cadres travaille dans des entreprises de plus de 500 salariés et 73% de ces pères ont une conjointe qui travaille. Mais seule une petite minorité des enquêtés (9%) gagne plus de 72 000 euros annuels ce qui, à l'inverse, on l'a vu, est le cas de l'écrasante majorité de nos interviewés de l'étude qualitative.

Ce constat du différentiel de salaire nous permet de penser que la population interviewée dans l'enquête qualitative ne correspond pas exactement à celle interrogée dans l'étude quantitative (taille de l'entreprise, niveau d'étude, niveau de responsabilité...). Il nous permet en revanche de compléter notre travail qualitatif en l'étendant à une population de cadres plus élargie.

**Climat de l'étude quantitative :** Les enquêteurs de LH2 ont été étonnés de la facilité avec laquelle l'enquête s'est déroulée.

Non seulement les pères interrogés se sont révélés particulièremment intéressés par le sujet de l'étude, allant parfois jusqu'à manifester une déception quand ils ne pouvaient pas répondre (en raison du respect des quotas fixés), ou parce qu'ils souhaitaient encore prolonger, en face à face dans la rue, les entretiens calibrés à 20 minutes. Ainsi les deux enquêtes menées confirment notre hypothèse de départ, à savoir une forte évolution de la mentalité des « pères cadres » puisqu'ils sont devenus aujourd'hui majoritairement très ouverts à la thématique de la conciliation vie personnelle/vie familiale. Ils souhaitent débattre de ce sujet, y compris dans le contexte de l'entreprise.





# [ La conciliation au masculin : des enjeux forts, encore inexplorés par les entreprises

## A. Vers un inévitable mouvement ?



Depuis quelque trente ans, le modèle du couple bi-actif est devenu majoritaire en France tandis que les préjugés, liés au genre et l'organisation du travail, n'ont toujours pas été fondamentalement repensés pour permettre aux hommes et aux femmes des investissements équivalents dans le travail et dans la sphère privée.

Il faut insister sur le caractère original et inédit de cette situation. Alors que la France conjugue le meilleur taux de fécondité en Europe (2,0 enfants par femme en 2006) et l'un des meilleurs taux d'activité des femmes, la question de l'organisation des vies professionnelle et familiale des pères n'a jamais été réellement publiquement posée. Des inégalités structurelles tant dans la sphère professionnelle que domestique demeurent entre hommes et femmes. Quant aux hommes, si l'on sait que leur participation aux tâches domestiques et familiales n'a guère augmenté ces vingt dernières années, les a-t-on interrogés sur leurs aspirations en termes d'équilibre de vie ? Sait-on comment, poussés à la fois par leurs motivations personnelles, leurs compagnes et les évolutions socioculturelles, ils envisagent l'articulation de leurs temps professionnels et personnels ?

### • Une volonté politique au niveau européen •

Signe d'une certaine maturité culturelle mais aussi d'une volonté politique destinée à promouvoir le changement, la Commission européenne, à travers son Fonds Social notamment, s'est emparée du sujet. Ce dernier développe une série d'initiatives qui visent à promouvoir simultanément l'investissement des hommes dans la sphère familiale et celui des femmes dans le travail, l'un et l'autre favorisant la production de richesses (plus de femmes sur le marché du travail), l'égalité professionnelle et un meilleur équilibre de vie pour tous.

## *Soixante ans de politiques d'égalité professionnelle hommes/femmes...*

Notre enquête, subventionnée par le Fonds Social Européen, s'inscrit dans le cadre du projet européen 'Qualit-temps' et du nouveau volet d'actions lancé par la Commission européenne pour favoriser l'équilibre de vie et l'égalité entre hommes et femmes.

### • Un faisceau d'impératifs •

Quelles sont les stratégies professionnelles et personnelles à court, moyen et long terme des pères et notamment, parmi eux, des cadres ayant d'importantes responsabilités professionnelles ? Si la question mérite réponse pour les acteurs publics, elle intéresse tout autant les entreprises et ceux qui les gouvernent.

Egalité professionnelle et mixité dans l'entreprise, attraction et fidélisation des meilleurs éléments dans un marché de l'emploi voué à se tendre pour des raisons démographiques (le départ des papy-boomers à la retraite et une génération de trentenaires moins pléthorique), performance économique et bien-être des salariés, mise en valeur d'une politique de responsabilité sociale et de développement durable...

Autant d'éléments sur lesquels nous reviendrons et qui doivent aujourd'hui pousser les entreprises à découvrir la face cachée de l'iceberg en libérant la parole et en posant les enjeux de la conciliation sous le prisme masculin.

### B. Egalité hommes/femmes : forte pression législative sur les entreprises

Après de nombreuses années de mise en place de politiques d'égalité hommes/femmes, un constat s'impose : le processus peine. La Conférence nationale sur la parité qui s'est ouverte le 26 novembre 2007 l'a encore rappelé et le gouvernement entend à nouveau légiférer sur le sujet.

- 1946 - Promulgation d'une nouvelle Constitution : inscription du principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans le préambule.
- 1958 - Entrée en vigueur pour la France du traité instituant la Communauté économique européenne (Traité de Rome de 1957), prévoyant la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes.
- 1965 - Loi réformant les régimes matrimoniaux et modifiant le Code civil : les femmes sont autorisées à exercer une profession sans autorisation maritale, à gérer librement leurs biens propres et à ouvrir un compte en banque (loi n°65-570 du 13 juillet).
- 1972 - Loi sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes (loi n°72-1143 du 22 décembre). Ouverture aux femmes du concours d'entrée à l'Ecole polytechnique.
- 1973 - Entrée en vigueur pour la France de la Charte sociale européenne de 1961 prévoyant l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail égal.
- 1975 - Directive communautaire sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes (75/117/CEE).
- 1977 - Loi créant le congé parental d'éducation (loi n°77-166 du 12 juillet).
- 1981 - Création du ministère du droit de la femme : Yvette Roudy est nommée ministre (22 mai).
- 1983 - Loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, modifiant le Code du travail et le Code pénal (loi Roudy).
- 2000 - Loi relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (loi Génisson), renforçant les principes de la loi Roudy (7 mars).



Objectif ? Proposer des mesures plus coercitives pour atteindre l'égalité professionnelle et salariale entre femmes et hommes en 2009.

Principale mesure annoncée : les entreprises de plus de 50 salariés devront mettre en place des plans de résorption des écarts salariaux avant le 31 décembre 2009. Si elles ne le font pas, elles encourront des sanctions financières. A l'inverse, les entreprises ayant engagé des actions en matière d'égalité seront récompensées financièrement. En un an, les progrès seront-ils plus importants qu'au cours des 30 dernières années ?

### C. De l'égalité à la mixité : la nécessité de réinventer le modèle

Il semble que réduire les politiques Egalité mises en place dans les entreprises à une problématique Femmes n'est pas suffisant. Penser et mettre en place une politique d'égalité professionnelle, ce n'est pas seulement tenter de cerner et de mesurer les inégalités qui touchent les femmes.

Accompagnant de grandes entreprises dans la mise en œuvre de leur politique Egalité, nous avons vu les bienfaits, certes, mais aussi les limites d'une telle démarche. Nous savons qu'elle porte en germe le risque de lever des oppositions, celles des hommes que la problématique ne concerne pas, celles des femmes qui ne veulent pas être réduites à un statut de 'minorité' ou de 'victimes' à protéger. Celles des femmes toujours qui considèrent que la problématique des femmes trentenaires ne doit pas se réduire à des actions visant à accompagner les maternités. Entre 30 et 40 ans, les femmes comme les hommes doivent se positionner professionnellement tandis qu'ils construisent pour la plupart leur famille. Transcender la

### *... Soixante ans de politiques d'égalité professionnelle hommes/femmes.*

- 2001 - Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE). Les entreprises cotées doivent désormais fournir des informations dans leur rapport de gestion « sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ». Parmi les variables sociales, figure « l'égalité professionnelle ».
  - Loi de financement de la Sécurité sociale : création du congé de paternité.
- 2004 - Création d'un crédit d'impôt pour les entreprises leur permettant de déduire un pourcentage des dépenses engagées pour faciliter la vie des salariés ayant des enfants à charge.
- Accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- Crédit d'impôt pour les entreprises.
- Crédit d'impôt pour les salariés.
- Crédit d'impôt pour les entreprises.
- Crédit d'impôt pour les salariés.
- 2006 - Loi Egalité salariale du 23 mars. Elle s'appuie sur l'accord national interprofessionnel signé en mars 2004. Elle a pour objectif de supprimer les écarts salariaux entre les hommes et les femmes avant le 31 décembre 2010. Le texte prévoit des négociations au sein des branches et au niveau des entreprises pour définir et programmer des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre hommes et femmes.
- 2007 - Le gouvernement s'engage à supprimer les écarts de rémunération entre hommes et femmes avant la fin 2009 et entend légiférer sur le sujet au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2008.

problématique de genre, c'est ouvrir la voie à la prise en compte d'une parentalité 'non sexuée' au sein de l'entreprise. L'une des voies à explorer pour que les femmes, échappant à une définition femme - mère, puissent envisager des trajectoires de carrières ambitieuses si elles en ont la volonté. Il nous semble pertinent aujourd'hui d'aborder le sujet de l'Egalité hommes/femmes par le biais de la mixité, pensée dans le cadre d'une évolution globale du modèle de l'entreprise. La place des femmes revue et les attentes des hommes entendues.

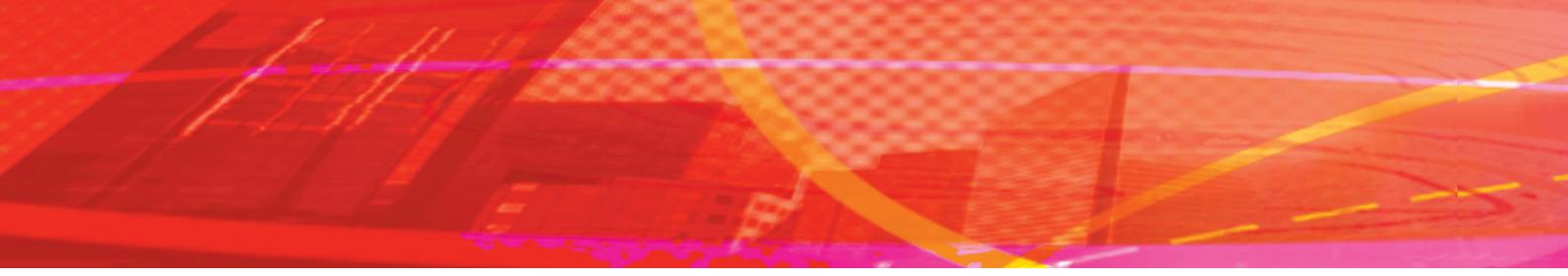
## D. Les coûts cachés d'un malaise masculin

C'est encore un sujet relativement tabou ou occulté dans l'entreprise mais notre étude nous permet d'affirmer que l'absence de prise en compte de l'équilibre de vie chez les jeunes cadres supérieurs engendre des coûts RH indirects bien réels. Tels le surmenage, le stress, le burn-out et la perte de bons éléments - poussés à aller voir ailleurs si l'herbe y est plus verte et l'entreprise plus sensible au bien-être.  
*« Ma femme et moi venons de passer trois années dans un rythme effréné et nous avons besoin de nous poser. J'ai fait le yoyo avec mon poids à force de travailler comme un malade. Est-ce qu'on ne passe pas à côté des choses essentielles ? J'ai beaucoup d'amis qui se posent la question et sont en train de lâcher l'affaire. Nous échangeons sur le sujet », nous confiait un jeune décideur.*

Cette réflexion qui manifeste une éventuelle fracture avec l'entreprise, fut souvent entendue lors de nos entretiens.

*« Je prends en compte la donnée équilibre de vie pour gérer mon évolution de carrière. J'essaie de faire passer des messages et j'ai mes limites, si je les dépasse cela peut aller jusqu'à un divorce avec l'entreprise. Nous vivons dans une entreprise à deux vitesses. Les gens plus anciens ne comprennent pas ce type de questions. »*





D'autres, parmi nos soixante cadres interviewés, ont d'ores et déjà passé le pas et choisi de changer d'entreprise pour, disent-ils, « mieux concilier vie professionnelle et personnelle. » Nous y reviendrons plus avant et détaillerons les risques encourus par les entreprises qui méconnaissent cette problématique.

Ainsi, il existe un lien de plus en plus mentionné par les salariés dans les enquêtes de satisfaction internes des entreprises, mais aussi par les études exploratoires menées par les cabinets de conseil, entre équilibre de vie ET performance économique. A cet égard, la dernière étude publiée par le cabinet McKinsey<sup>1</sup> « Women matter, la mixité levier de performance » appuie encore le trait. Et lors de nos entretiens des propos tels que : « Je ne lâcherais jamais mon investissement familial et mon investissement associatif. J'ai le sentiment que je serais moins bon au boulot si je n'avais pas cet engagement. », ou encore : « Dans l'efficacité au travail il y a de la compétence, du savoir-faire et l'envie sur laquelle je mise beaucoup. Pour avoir envie il faut pouvoir se ressourcer à l'extérieur pour continuer à grandir...» le confirment.

Enfin, alors que les entreprises sont déjà et seront de plus en plus confrontées à une guerre des talents, l'argument de la qualité de vie devient un véritable levier d'attraction et de fidélisation. Et l'on sait aujourd'hui qu'elle ne se mesure pas seulement en termes de salaire (ce que nous avons pu mettre en évidence dans notre précédente étude<sup>2</sup>), mais aussi en termes de bien-être au travail et d'équilibre entre vies professionnelle et personnelle. Un sujet qui ne laisse pas les hommes insensibles.

## E- Les nouvelles ambitions d'une génération de décideurs ?

Pourquoi avons-nous choisi de mener une enquête sur une génération de pères ?

Parce que les 30-40 ans sont la génération qui accède aux responsabilités, c'est aussi celle qui découvre la parentalité puis doit articuler au quotidien des vies professionnelle et personnelle très denses.

Pourquoi avons-nous voulu sonder également une population de hauts potentiels ?

Parce qu'ils sont souvent aux marches du pouvoir et qu'ils imprimeront dans quelques années la culture des grandes entreprises françaises. Génération coincée entre d'ex-soixante-huitards et les enfants du virtuel, les décideurs de 30-40 ans n'en font pas moins bouger les choses. Au pouvoir, certains préfèrent une éthique de la responsabilité et de l'action ; aux trajectoires de carrières trop normatives, ils opposent souvent le développement individuel, la liberté de choisir son parcours et la recherche d'accord entre leurs vies professionnelle et personnelle.

Un changement de comportement semble se dessiner d'une génération masculine à l'autre. Il apparaît un état d'esprit, une nouvelle manière d'être qui ne s'appréhendent pas encore assez finement par la statistique et ne sont pas encore réellement pris en compte à l'échelle publique et dans les entreprises. Interrogations, pratiques masculines individuelles, arrangements avec une norme trop rigide commencent à vriller le jeu traditionnel des entreprises. Si les codes du pouvoir masculin sont quelque peu bousculés par l'obligation de faire une place aux femmes, ils sont aussi questionnés de l'intérieur par une génération qui goûte moins que la précédente la logique sacrificielle du

<sup>1</sup>. Etude McKinsey, *Women Matter, la mixité levier de performance économique*, 2007

<sup>2</sup>. Etude EQUILIBRES, *Comment faciliter le quotidien des salariés ?*, 2006

'anytime, anywhere'. Tandis qu'il se pourrait que les plus jeunes poussent à une révolution profonde des organisations et des cultures.

Qu'en est-il côté entreprise ? Nos entretiens avec des responsables RH nous ont montré que la problématique de l'équilibre de vie fait partie de leurs préoccupations, à un degré plus ou moins élevé.

Cette étude permettra aux décideurs RH, d'entendre, dans un premier temps les attentes des pères hauts potentiels, de comprendre leurs stratégies individuelles, avant d'aborder, en seconde partie, la manière dont ils peuvent s'emparer du sujet de la conciliation au masculin.



## ***Que veulent les nouvelles élites ?***

« Le temps libre se trame dans la valeur travail. Les nouvelles élites vivent dans l'idée que le fait d'avoir des amis, une vie affective, le temps d'aller au cinéma, tout cela est nécessaire pour construire l'individu et le rendre plus intelligent dans l'exercice de sa fonction. (...) L'ensemble de ces valeurs converge vers un idéal de liberté. « Un de mes pouvoirs, c'est la liberté. » Toutes les autres valeurs sont articulées autour d'elle : l'ouverture, la tolérance, l'indépendance également. (...) La réussite comme le pouvoir ne fascinent plus. L'essentiel est d'être libre de choisir son travail. » (...)

« Non pas changer la vie mais changer sa vie : à rebours de cette volonté de vision globale, l'autre tentation de certaines nouvelles élites est de se concentrer sur la dimension individuelle de leur existence. Eludant la notion de pouvoir, elles y substituent les valeurs d'épanouissement personnel et de plaisir, terme qu'elles préfèrent largement à celui de réussite. Les nouvelles élites n'échappent pas aux quêtes contemporaines du bonheur. »

*(Extrait de « Les nouvelles élites, portrait d'une génération qui s'ignore », Stéphane Fouks, Plon, 2007)*

# Les pères acteurs dans l'entreprise

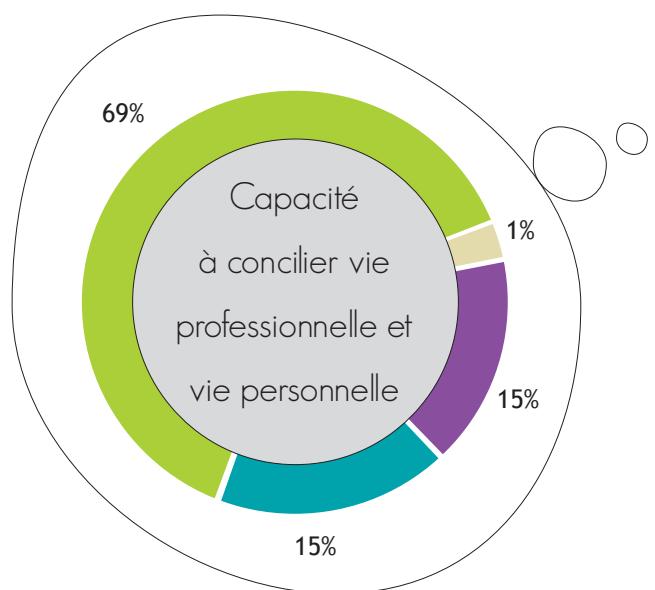
« Il faut battre en brèche l'idée selon laquelle l'entreprise serait régie par des lois scientifiques ou par un déterminisme naturel car tout y est affaire de choix, de politique et de morale. »<sup>1</sup>

## A. Un constat partagé : la recherche d'un meilleur équilibre de vie

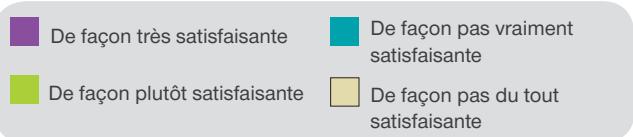
Deux pères sur trois recherchent un juste équilibre entre vies professionnelle et personnelle révèle notre enquête quantitative. Ce résultat nous permet de confirmer l'hypothèse émise lors de nos missions en entreprise, qui demandait à être vérifiée et analysée. L'absence ou le peu de parole masculine sur le sujet, le semblant de statu quo sur les représentations de genre qui enferment encore les hommes dans un statut traditionnel de 'gagne-pain' ('breadwinner') nous semblaient masquer une réalité identitaire bien plus complexe et des aspirations non entendues. Avec cette recherche, qui a suscité enthousiasme et intérêt chez nos interlocuteurs, se confirme le fait que les pères cadres sont particulièrement sensibles à la problématique de la conciliation et souhaitent débattre du sujet.

Une première lecture des résultats de l'enquête quantitative pourrait pourtant laisser penser que la situation actuelle est relativement satisfaisante, 84% des cadres déclarant parvenir à concilier leurs vies professionnelle et personnelle. Mais ce chiffre ne résiste pas à une analyse plus fine qui, elle, pointe de réelles aspirations à un rééquilibrage. Ainsi, 69% des cadres interrogés ne sont que 'plutôt satisfaits' de cette conciliation tandis que parmi eux, 29% des pères cadres supérieurs ne sont 'pas vraiment satisfaits' ou 'pas du tout satisfaits'. Ainsi, 52% des pères interrogés considèrent qu'ils ne disposent pas d'assez de temps pour s'occuper de leurs enfants et près d'un père sur deux serait prêt à changer d'entreprise pour mieux concilier ses différents temps de vie. Un pourcentage important, révélateur d'une mutation culturelle.

**Considérez-vous que vous parvenez à concilier votre vie professionnelle et votre vie familiale ?**



Les pères cadres ont une réelle aspiration à concilier vie professionnelle et vie familiale et sont majoritairement satisfaits mais de manière peu fervente puisque près de 69 % d'entre eux ne sont que plutôt satisfaits



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

<sup>1</sup>. Extrait de « Morts de peur, la vie de bureau » de Téodor Liman, Les empêcheurs de penser en rond, octobre 2007

Qui sont ces cadres trentenaires en quête d'équilibre ? Nos soixante entretiens qualitatifs nous permettent d'en dresser un portrait-type.

Rappelons qu'interroger des cadres, hauts potentiels, dans leur environnement professionnel sur la manière dont ils concilient leur vies professionnelle et personnelle, en soit une première, conditionne pour partie leur propos, transmis en mode mineur ou 'minoré', pour certains. Ce qui se dit n'en prend que plus de poids.

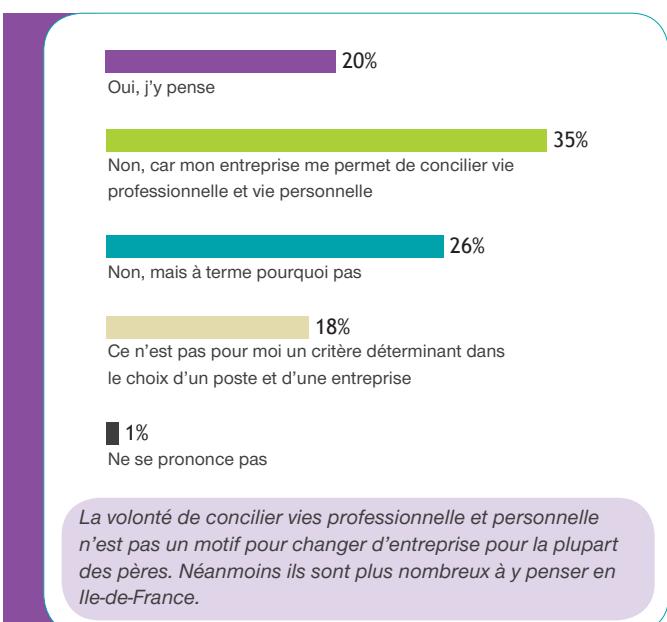
## B. Des freins perçus dans l'entreprise

Comment les pères managers perçoivent-ils ou jugent-ils l'entreprise sur cette question de la conciliation des temps de vie au masculin ? Autrement dit, à nouvelles attentes y aurait-il, selon eux, propositions et réponses ad hoc de l'entreprise ? Les propos de nos interviewés dessinent le portrait d'entreprises, pour la plupart, en décalage culturel et temporel. « *Nous sommes à des années lumières de la prise en compte de la dimension paternelle des managers et d'un possible aménagement du temps de travail pour les pères* », constate l'un d'eux. Notre travail d'analyse nous a permis de lister les freins majeurs perçus par les pères managers.

### • Les stéréotypes de genre qui enferment dans une identité obsolète •

Les résultats de notre enquête quantitative –nous y reviendrons - montrent que la grande majorité des pères interrogés s'avère appartenir à la catégorie des 'modernes' qui rassemble ce que nous avons appelé : les 'équilibristes' (52%), et les 'égalitaires' (33 %) (cf p22). Alors que la plupart de ces pères sont confrontés à une situation de couple bi-actif et, pour un bon nombre à une réalité de double carrière, la culture des entreprises reste sédimentée sur cette image

*Seriez-vous prêt à changer d'entreprise dans le but de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ?*



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

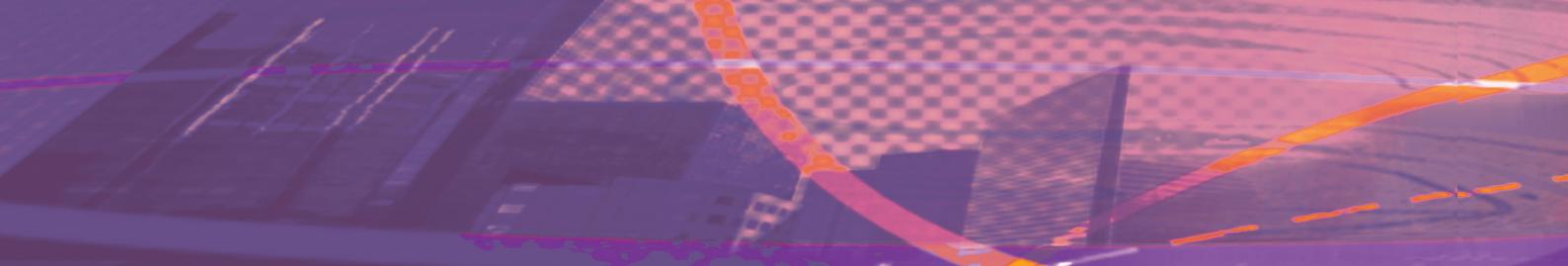
désormais obsolète « *qu'une femme est avant tout une mère et un support technique de foyer tandis que l'homme est le breadwinner, le gagne-pain.* » Et que demande-t-on à ces 'Gagne-Pain' ? Une implication totale au service de l'organisation qui saura leur proposer une trajectoire de carrière à la mesure de leur investissement.

Autre effet pernicieux de la norme de genre, elle annihile toute prise de parole, favorise l'autocensure et l'évitement du sujet par ceux-là mêmes qui en souffrent plus ou moins consciemment.

### • La culture de l'implication totale version 'high tech' •

Le second frein pointé par les pères managers est celui de la culture de l'implication totale. « *Le refus de participer à des réunions tardives ou de négocier certains déplacements professionnels est toléré pour les femmes, incom-*





*préhensible pour les hommes* », pointe un de nos interlocuteurs.

Certes, constatent la plupart des pères managers, le culte du présentisme cher aux dirigeants de plus de 50 ans, a pour partie vécu. A lui se serait substituée une culture du résultat convenant mieux à cette génération responsable. D'autant que la révolution technologique de ces dix dernières années permet désormais l'ubiquité et la démultiplication des lieux de travail. Et la majorité des cadres de 30-40 ans s'avère friande d'outils nomades : Blackberry, cartes 3G, Internet et Wifi notamment.

Avec ces outils, adoptés par la plupart des hauts potentiels rencontrés, les univers professionnel et personnel sont devenus plus poreux. Avec des avantages indéniables, « pouvoir dîner avec mes enfants le soir à 19h30, puis reprendre mon travail plus tard », « modular mon temps de présence au travail en fonction d'impératifs personnels »... mais aussi un parasitage de la sphère personnelle pointée par certains : « La contrainte a tendance à augmenter, on ne s'arrête jamais, on est disponible mentalement en permanence. »

Il reste la charge de travail très importante qui oblige au final à cumuler un volume hebdomadaire de temps de travail énorme ; la plupart des pères managers interrogés déclarent de 55 à 60 heures hebdomadaires. « Nous avons encore de nombreux workaholics ici », constate pour sa part un responsable RH.

#### • Congés parentaux, temps partiel et respirations professionnelles encore tabous •

Ainsi enfermés dans une norme de genre qui leur reconnaît si peu le droit de s'investir dans la sphère personnelle, les pères, en France, sont de facto, considérés comme étrangers aux dispositifs mis en place par les entreprises pour concilier vie professionnelle et personnelle, exception faite du congé de paternité sur lequel nous reviendrons.

Parmi l'ensemble des pères hauts potentiels interrogés, un seul a osé à un moment donné faire le choix d'un temps partiel. Les propos majoritaires recueillis sur ce thème sont sans nuances : « *Le temps partiel est clairement considéré comme un frein à la carrière pour un homme. Et pour un haut potentiel ou un manager c'est tout simplement inenvisageable !* » Temps partiels, congés parentaux, congés sabbatiques restent interdits à ceux qui doivent constituer la relève dirigeante de l'entreprise.

#### • Un sujet encore peu abordé avec sa hiérarchie •

Que se dit-il dans l'entreprise sur le sujet de la conciliation au masculin ? En parle-t-on et avec qui ? Nous avons inlassablement posé la question à nos interlocuteurs. Ce qui nous a été dit nous permet de tirer les constats suivants :

- Le sujet existe entre collègues, évoqué sur le mode informel et informatif : on échange sur l'éducation, les modes de garde et la gestion des imprévus pour les jeunes papas, la difficulté à concilier ses responsabilités familiales et professionnelles, le tout sur un mode plutôt léger et « fraternel ».
- Dans la relation hiérarchique entre les hauts potentiels et leurs managers directs et indirects, un cas de figure majoritaire se dessine : l'absence de discussion formelle sur ces sujets et au mieux leur acceptation en mode exceptionnel. Ainsi, les pères hauts potentiels déclarent n'avoir aucune difficulté à 'faire accepter' des absences ou un aménagement de leur temps de travail en cas d'urgence ou d'imprévu familial. Ce type de comportement est entré dans les moeurs car le niveau de poste de ces cadres supérieurs leur procure une relative liberté pour aménager leurs temps et lieux de travail.

Ce qui ne se négocie pas encore, c'est l'adaptation globale au quotidien de la vie professionnelle aux nouvelles responsabilités familiales. Ce qui ne se joue pas, c'est la possibilité pour ces pères managers de concilier de manière continue, durable et équilibrée leurs vies professionnelle et personnelle. « *On a vraiment un souci sur notre ligne managériale : ce sont de brillants ingénieurs mais ils ont peu de compétence managériale dans le sens humain du terme. Les entretiens d'évaluation annuels se déroulent uniquement autour de la performance quantitative et des chiffres, aucunement autour du développement professionnel ou de la vision d'une carrière. Autant dire que les managers ne parlent pas avec leurs collaborateurs de leur conciliation de vie* », nous a confié un responsable RH.

Tandis qu'un autre constate : « *Nous, côté RH, on voit bien des frustrations, des sacrifices, des incompréhensions mais les attentes et les aspirations des pères managers remontent très mal à travers la ligne managériale.* »

### • Une rupture générationnelle ? •

Les indices d'une rupture générationnelle nous ont été fournis par nos différents interlocuteurs. « *Ici les décideurs finaux ont 45 ans et plus, avec de grands enfants et des femmes qui ne travaillent pas. Donc passer du temps avec leurs enfants, les accompagner à l'école ou dîner avec eux, ce n'est pas une problématique dans leur propre vie. L'écart de dix ans, soit à peine une 'demi' génération, joue énormément, ce ne sont pas les mêmes modèles de couple* » nous confie un responsable RH. De même cet autre responsable appuie l'idée : « *Du côté des cadres dirigeants, on est dans une autre génération qui vit le travail comme un énorme investissement.* »

Il apparaît dans nos entretiens qu'un écart de comportement face au travail existe entre les trentenaires et les cadres dirigeants de plus de 50 ans. Ces derniers auraient du mal



à avoir une vision objective des soucis d'organisation de vie auxquels les jeunes couples bi-actifs sont confrontés. Parce qu'ils ont un autre mode d'organisation et bénéficient de revenus plus importants.

L'attente des pères managers est de réussir à créer les conditions du dialogue entre d'une part le comité de direction, bien peu en phase avec la culture et les aspirations de la génération des trentenaires, et d'autre part le management direct.

## C. Portrait-type du trentenaire haut-potentiel ou cadre supérieur

Issu des classes moyennes et supérieures, très diplômé, (80% d'entre eux sont diplômés d'une grande école, un bon nombre affichent un double cursus), le trentenaire haut potentiel gagne plus de 72 000 euros par an. Sa conjointe issue, elle aussi, d'une grande école, ils forment ainsi un couple endogame. Au sein de ce couple, la femme travaille (80% d'entre elles) mais prend toujours en charge, dans une proportion plus importante que son conjoint, la gestion des tâches domestiques et parentales. Dans les couples les plus égalitaires, les pères déclarent une répartition des tâches relevant de la sphère domestique de l'ordre de 40% à leur charge et de 60% à la charge de leur conjointe. Reste que la grande majorité de ces pères ont le sentiment d'innover dans leurs pratiques parentales et éducatives.

Le cadre haut potentiel travaille beaucoup : plus de 55 heures hebdomadaires pour la majorité, et pour un tiers plus de 60 heures. Les hommes apportent pour l'écrasante majorité le salaire le plus important, les écarts avec leurs femmes étant en moyenne de 20 à 40%.

Tous s'interrogent sur le sens de leur engagement professionnel : passionnel, raisonné, contraint ? Le travail leur est essentiel. L'engagement professionnel, perçu comme une valeur, est la condition de l'épanouissement personnel et de l'autonomie. Mais c'est un nouveau rapport au travail qui s'instaure : la réussite et le pouvoir ne suffisent plus à la majorité d'entre eux. L'important est ailleurs, dans la recherche d'un certain accord entre leur mode de vie et leurs aspirations profondes. Bien sûr, les attentes sont diverses et il serait réducteur de ne dessiner qu'une réalité en la matière. Reste que la problématique de l'équilibre de vie n'a laissé aucun de nos interlocuteurs insensible.

### *Comparatif des salaires hommes / femmes déclarés par les pères cadres*

#### **Niveau de salaires mensuel brut individuel de l'homme**

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| <b>Moins de 2000 €</b>        | <b>2 %</b>  |
| <b>Entre 2000 € et 4000 €</b> | <b>45 %</b> |
| <b>Entre 4000 € et 6000 €</b> | <b>37 %</b> |
| <b>Plus de 6000 €</b>         | <b>9 %</b>  |
| <b>Ne répond pas</b>          | <b>17 %</b> |

#### **Niveau de salaires mensuel brut individuel de la femme**

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| <b>Moins de 2000 €</b>        | <b>35 %</b> |
| <b>Entre 2000 € et 4000 €</b> | <b>45 %</b> |
| <b>Entre 4000 € et 6000 €</b> | <b>8 %</b>  |
| <b>Plus de 6000 €</b>         | <b>2 %</b>  |

*Le chiffre* **37%**

Les hommes gagnent 37% de plus que les femmes en France tous temps de travail confondus et 20% de plus à temps de travail équivalent (Les dossiers de l'Observatoire des Inégalités, n°1, septembre 2007)



## D. Une typologie de pères

Nos enquêtes qualitative et quantitative nous ont permis d'identifier trois profils-type assez marqués correspondant à différentes postures.

### • Les pourvoyeurs de revenus •

*15% de notre échantillon quantitatif et 4 pères sur 10 de notre échantillon qualitatif*

Prolongation du modèle du 'male breadwinner' des années 50/60 identifié par la sociologue Rosemary Crampton, le pourvoyeur de revenu a construit son identité d'homme à travers le travail. L'ascension professionnelle revêt donc pour cette catégorie de pères une importance 'existentielle' qui justifie des sacrifices personnels. Les 'pourvoyeurs de revenus' partagent un temps de travail hebdomadaire extrêmement élevé, une spécialisation des rôles qui reprend la norme de genre traditionnelle et les relègue à la sphère professionnelle quasi-exclusivement. Rarement engagés dans des activités sociales hors travail (ils n'ont pas le temps -ou la volonté ?- de le faire), ils prennent très peu en charge les tâches domestiques et parentales, dévolues à leur conjointes qui ont souvent accepté d'importants compromis professionnels. Ils considèrent que leur vie est équilibrée dans un rapport temps professionnel /temps familial nettement en faveur du premier et le plus souvent assumé. Mais ce modus vivendi ne va pas sans frustrations et tensions lorsqu'on les interroge plus longuement.

### • Les équilibristes •

*52% de notre échantillon quantitatif et 2 pères sur 10 de notre échantillon qualitatif*

Le second groupe est constitué de managers en quête d'un meilleur équilibre entre leurs différents temps de vie, nous les avons donc nommé les 'équilibristes'. Non

seulement parce qu'ils aspirent à une voie médiane mais aussi parce qu'au quotidien, ils doivent arbitrer entre leurs différents temps de vie, trouver des solutions au jour le jour, bref, se montrer souples, pragmatiques et imaginatifs.

*« Il y a des missions où on peut vraiment contrôler la charge de travail, d'autres qui sont atroces et qui débordent tout le temps sur la vie personnelle : c'est une gestion de tous les instants, une gestion qu'il nous faut ajuster chaque jour mon épouse et moi-même. Qui est disponible en cas d'urgence ? Qui peut se libérer en cas de surcharge professionnelle ? Pour le moment ça se passe bien entre nous deux. Il n'est pas dit que cela tiendra encore longtemps. »*

Tels sont les propos d'un équilibriste qui résument à eux seuls ce que vit cette population de pères. Majoritaires dans notre échantillon quantitatif, ces hommes sont à la recherche du juste équilibre entre vies professionnelle et personnelle. Relativement égalitaires dans leur manière d'appréhender les rôles masculins et féminins, ils forment le bataillon des parents d'enfants de moins de trois ans : ceux qui expérimentent la parentalité et sa difficile conciliation avec une vie professionnelle intense. Pourtant, ils se montrent plus satisfaits que les pourvoyeurs de revenus de l'articulation de leurs différents temps de vie. Ouverts et pragmatiques, plus jeunes en majorité que les précédents, ils « naviguent à vue », disent-ils, avec l'idée de ne pas atteindre « le point de non retour », c'est-à-dire celui où, confrontés à des choix cornéliens, ils devront soit quitter l'entreprise, soit évoluer vers une recomposition des rôles masculin et féminin au sein de leur couple.

### • Les égalitaires •

*33% de notre échantillon quantitatif et 4 pères sur 10 de notre échantillon qualitatif*

Le troisième groupe que nous avons appelé les 'égalitaires' est constitué de pères hypersensibles à la problématique de l'équilibre et dans un niveau de maturité qui les a déjà



poussés à agir, et à faire de vrais choix pour une partie d'entre eux.

Régis par des principes de vie forgés bien souvent avant même de devenir pères, les égalitaires se caractérisent par une vision affirmée de leurs choix de vie métamorphosés en actes et pratiques au quotidien. Au nombre de leurs postulats : vies professionnelle et personnelle ne doivent pas s'entraver l'une l'autre, hommes et femmes sont pourvoyeurs de revenus et s'investissent de manière relativement égalitaire dans les tâches domestiques et parentales, le quotidien de travail doit pouvoir s'adapter aux impératifs familiaux dans la mesure où résultats et efficacité sont au rendez-vous.

Enfin, les égalitaires mettent en cohérence leur philosophie de vie et leurs actes et ont déjà, pour un certain nombre, fait de vrais choix professionnels. Quitter une entreprise qui ne leur permettait pas de vivre selon leur accord, refuser une promotion qu'ils jugeaient trop sacrificielle sont des exemples que nous avons souvent entendus. « *Oui, la paternité a introduit des changements forts dans mon rapport au travail, j'ai en partie quitté le cabinet de consultants pour lequel je travaillais pour cette raison car j'y travaillais à un rythme très intense, tard le soir, ce qui ne m'aurait pas permis de voir mon enfant. J'ai dit Stop au travail intense.* »

L'un des apports-clés de notre étude est de mettre en lumière ceci : en 2008, la génération de pères trentenaires ou tout juste quadras est majoritairement composée d'équilibristes et égalitaires. Ce qui signifie qu'elle entend et tente d'équilibrer ses différents temps de vie et ne construit donc plus son identité sociale uniquement par le travail. D'autres facteurs viennent dans cette population enrichir la construction identitaire. Ce qui n'est pas sans créer des attentes et des tensions dans la sphère professionnelle.

## *Les doutes d'un équilibriste...*

« Mes temps professionnel et personnel sont forcément déséquilibrés. Est-ce que cela me satisfait ? Oui, ça va. Est-ce que cela correspond de manière durable à mes aspirations profondes ? C'est plus difficile à dire. Réussir à concilier une vie professionnelle satisfaisante et une vie familiale qui ne se réduit pas à voir ses enfants en pyjama à l'heure du coucher, voire comme aux Etats-Unis avoir le temps de pratiquer une activité sociale après son travail, ce serait l'idéal. Ce qui n'est pas du tout le cas en France, pour les cadres ! »

## *Les choix de vie d'un égalitaire...*

« Mon choix de vie fait que je n'arriverais peut-être pas à mon meilleur potentiel en termes de poste mais je préfère réussir correctement sur les deux tableaux professionnel et personnel plutôt que de sacrifier l'un à l'autre. J'ai l'impression que le nombre de pères, à mon niveau de poste, qui ne veulent pas sacrifier leur vie personnelle augmente. Notre génération imprime une culture différente qui est de penser qu'il n'y a pas que le boulot dans la vie ! Et le dire dans l'entreprise c'est déjà très impliquant. »

## *Le déséquilibre de vie assumé d'un pourvoyeur de revenus ...*

« J'ai eu mes 3 enfants très tôt, et il me fallait assumer professionnellement et financièrement pour prendre en charge cette grande famille. Cela a été donc une motivation puissante au démarrage de ma carrière. J'ai une situation familiale qui m'est très favorable. Ma femme a toujours pris en charge des maternelles dans son métier d'institutrice - le travail à la maison est moins important car il n'y a pas de copie à corriger - pour disposer de plus de temps pour s'occuper de nos enfants et du quotidien de la maison. Personnellement, je ne prends en charge aucune tâche domestique et quotidienne. Je n'ai aucune contrainte à assumer et cela depuis toujours. Depuis notre mariage, la perspective de carrière a toujours été de mon côté. C'est une décision collégiale.»

## E. Les hauts potentiels dans des comportements plus clivés

Comment analyser le décalage culturel entre nos deux populations, celles du quantitatif et du qualitatif ? Rappelons que les populations interrogées lors de ces deux phases d'enquête ne sont pas strictement les mêmes. L'enquête quantitative a été menée auprès d'une population globale de pères cadres tandis que pour nos entretiens qualitatifs, nous avons 'zoomé' sur des cadres supérieurs hauts potentiels considérés par l'entreprise comme le vivier de sa future élite managériale et dirigeante.

Ainsi, la photographie donnée par le quantitatif est-elle au plus proche des aspirations et des modes de vie de l'ensemble des cadres français, majoritairement équilibristes, par conviction et nécessité. Par conviction, car ces pères de jeunes enfants qui évoluent au sein d'un couple bi-actif, se reconnaissent dans une paternité relationnelle et quotidienne qui ne va pas sans investissement de temps. Or, le modèle des entreprises françaises ayant peu évolué, ils sont dans l'obligation du compromis, de l'ajustement quotidien.

L'enquête qualitative nous montre, elle, des comportements plus clivés entre des 'pourvoyeurs de revenus' d'une part et des 'égalitaires' par ailleurs. L'entre-deux représenté par les équilibristes est ici bien moins présent (2 pères sur 10).

Certes, la tradition résiste ici plus qu'ailleurs mais la modernité s'y exprime également de manière plus tranchée. Que signifie cette forte segmentation identitaire ? Elle montre que dans les couples de cadres supérieurs, fortement endogames, nous l'avons vu plus haut, le facteur 'gros salaire' des hommes pousse les conjointes, majoritairement issues de grandes écoles elles aussi, dans l'expression nette de leur choix. En effet, dès lors que le deuxième salaire n'est plus indispensable, reste la question fondamentale : ces

femmes entendent-elles faire carrière ou sont-elles prêtes à y renoncer malgré l'importance de leur 'dot scolaire' (pour reprendre l'expression du sociologue François de Singly) ?

Nos résultats montrent ainsi que le dernier bastion du pouvoir masculin, représenté par cette élite économique, est lui aussi en mutation culturelle.

Une analyse confirmée par la perception d'un responsable RH : « *Parmi nos hauts potentiels, nous avons deux types de populations. D'une part, des cadres orientés uniquement sur leur carrière, très ambitieux avec une volonté de monter selon les critères qu'ils perçoivent de l'entreprise. Ils viennent vraiment d'un milieu traditionnel et protégé. Ils nous disent que leur sphère privée ne regarde pas l'entreprise. D'autre part, une nouvelle génération d'hommes qui sont clairement dans une compétition mari et femme pour une double carrière et dans la négociation et le compromis à la fois avec leur chef, l'entreprise... mais aussi avec leurs femmes !* »

## F. Des stratégies individuelles pour contrer la relative inertie des entreprises

Face à une direction générale encore peu mature sur le sujet, face à des partenaires sociaux souvent indifférents et une ligne managériale peu enclue à libérer la parole, les managers trentenaires construisent individuellement leur cheminement, édictent leurs propres règles, élaborent leurs arrangements avec la norme, expérimentent de nouvelles manières de travailler ou encore posent leurs limites. Ainsi, dans une entreprise qui occulte ou minore le sujet, les arrangements individuels sont la règle.

Nous avons pu néanmoins dessiner différents modèles de comportements et de souhaits au sein de notre typologie de pères. Ceci permet de mieux cerner les différentes négociations à l'œuvre, les stratégies individuelles et les attentes de ces pères cadres évoluant dans l'entreprise.

### • Les pourvoyeurs de revenus : les frustrations exprimées •

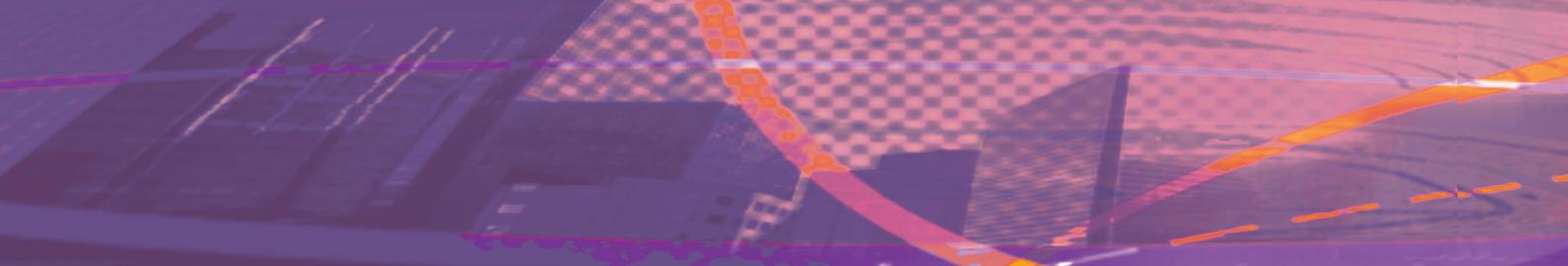
Chez ces pères, représentants d'un modèle traditionnel, celui de leurs parents que beaucoup disent avoir voulu reproduire, un certain nombre de failles plus ou moins avouées ou mises à jour manifestent que leur identité monolithique n'est pas vécue dans la sérénité.

Ainsi, les pourvoyeurs de revenus sont ceux qui se disent les moins satisfaits de leur conciliation. Difficulté d'être père, manque de temps pour s'occuper de leurs enfants, impossibilité d'aménager leur emploi du temps, frustrations, sont autant de caractéristiques qui les définissent.

*« Au début on ne modifie rien. Pour mes deux premiers enfants, je n'ai que peu modifié mon rythme de travail, c'était très difficile. J'ai eu une lente évolution et ce n'est qu'avec mon troisième que j'ai pris conscience que je ne m'étais pas suffisamment occupé de mes enfants. Je voyais mes deux premiers enfants le matin (habillage et petit déjeuner), et le soir je rentrais au plus tôt à 21h. Avec mon troisième enfant, je ne travaille plus le week-end » nous dit ce père.*

Epanouis dans leur travail, 'phagocytés', avouent-ils, par la sphère professionnelle, ils partagent pourtant avec l'ensemble des pères de leur génération une relation au travail moins évidente que celle qui façonna la génération précédente. *« Nous sommes d'une génération où les relations à la vie professionnelle sont plus distanciées : nous n'avons pas été accueillis à bras ouverts dans le monde du travail. A la sortie de l'école, il a fallu se battre pour les stages, nous avons vu beaucoup de charrettes, nos pères se sont fait licencier alors même qu'ils avaient tout misé sur leur vie professionnelle et sacrifié leur vie de famille. Tout cela nous a marqués profondément dans nos relations de travail », se rappelle l'un d'eux.* Ainsi, leur implication au travail ne vaut-elle que dans un processus assumé de forte progression de carrière et... de rémunération alléchante. A la mesure de leur engagement.





Population désormais minoritaire parmi les cadres (15% de l'ensemble des pères cadres interrogés dans notre enquête quantitative), les pourvoyeurs de revenus sont pourtant bien plus nombreux dans la population des cadres hauts potentiels interrogés pour notre enquête qualitative (4 pères sur 10). Comment faut-il l'analyser ? Certainement comme une persistance du modèle traditionnel 'male breadwinner' dans les élites économiques de ce pays. Issus des classes moyennes et supérieures, leur « ADN », pour reprendre la terminologie de l'un d'eux, les a formatés pour une forme classique d'exercice du pouvoir.

A contrario des équilibristes et des égalitaires, la plupart des pourvoyeurs de revenus renvoient la problématique de l'équilibre de vie à une posture personnelle. « *La question de la conciliation, c'est plus un débat par rapport à moi-même que par rapport à l'entreprise. C'est à moi de m'organiser pour me libérer, à moi de me fixer des objectifs personnels et de les tenir* », dit l'un d'eux.

Cette posture individuelle traditionaliste correspond d'ailleurs point pour point à celle assumée par les entreprises elles aussi traditionalistes. « *Notre groupe est bon chic, bon genre. Il y est apprécié d'avoir une famille nombreuse et une femme au foyer. L'entreprise considère qu'elle nous paie suffisamment pour que l'on puisse gérer et subvenir aux besoins de notre famille. A partir de là, elle n'accepte pas d'interférences de la vie privée dans la vie professionnelle* », constate un manager.

#### • Les équilibristes : l'attente d'actions concrètes •

Les équilibristes se situent à un stade plus mature que les pourvoyeurs de revenus. Ils estiment que l'équilibre de vie doit devenir une réflexion de fond pour la collectivité

humaine et un véritable stème d'action pour l'entreprise. Ainsi, les pères équilibristes, artistes du deux-en-un, représentent-ils le mieux les pères contemporains : refus du clivage, paternité épanouissante, déspecialisation des rôles, investissements sur la sphère professionnelle et personnelle équivalents ... Un équilibre qu'ils savent délicat et fragile. C'est pourquoi ils attendent de la collectivité et de l'entreprise une évolution culturelle et la mise en place d'actions destinées à fluidifier leur quotidien. Parmi leurs principaux souhaits, l'assouplissement de l'organisation du travail et la mise en place de services dédiés aux salariés-parents.

« *L'entreprise doit savoir proposer une traduction concrète aux demandes des gens, une évolution de carrière alternative : développer les congés sabbatiques, ne pas pénaliser la prise d'un temps partiel pendant une période limitée, pouvoir travailler ailleurs qu'au bureau et autrement, aller vers les fonctions support puis revenir au cœur de métier...* » constate ce cadre dirigeant.

#### • Les égalitaires : pour une révolution culturelle •

Les pères égalitaires sont les plus fervents partisans d'un aménagement plus radical de la norme. Flexibilité du temps de travail (jusqu'à l'aménagement implicite d'un temps partiel), outils nomades, porosité des univers professionnels et personnels... ils inventent une forme revue et corrigée du 'anytime, anywhere' qui leur permet à la fois de tenir des engagements professionnels extrêmement exigeants et d'exister encore et toujours dans la sphère familiale et domestique. Exercice non plus d'équilibrisme mais de contorsionnisme... à l'instar des femmes à ces niveaux dans les entreprises.

Distordre la norme, l'aménager en fonction de leurs besoins est leur credo. Ils partagent des ambitions carriéristes avec leur conjointe, ce qui n'est pas sans susciter des tensions tant sur la sphère personnelle que professionnelle.

## Paroles d'égalitaires...

Ainsi, les égalitaires sont-ils les plus fervents militants de la mise en œuvre d'une politique 'family friendly' résolument égalitaire au sein des entreprises. Ils appellent à une véritable mutation culturelle des entreprises.

D'ailleurs, dès qu'ils le peuvent ces pères affichent leurs couleurs et posent le sujet avec leur hiérarchie et leurs équipes. « Les règles du jeu personnelles, je les aborde avec ceux avec qui je travaille, en-dessous et au-dessus, à chaque nouvelle mission. J'affiche mes règles du jeu et pour le moment ça passe plutôt bien. Evidemment, cela reste un comportement minoritaire. »

Les plus initiés sont même prêts à renverser l'historique loi de la prégnance masculine sur la sphère professionnelle : « Ma femme ne gagne pas très bien sa vie mais si elle gagnait bien sa vie, je serais tout à fait heureux de mettre la pédale douce, voire même de quitter mon travail pour m'occuper de mes enfants, cela ne me gênerait pas du tout, et ma femme serait tout à fait d'accord pour inverser les rôles : elle n'attend que cela. Elle s'occupe aujourd'hui plus des enfants que moi parce qu'elle s'estime mal payée et non reconnue dans son travail, mais elle très féministe. »

« Le travail est moins important que la famille, c'est mon adage. Une réunion est moins importante que de rentrer dîner avec ses enfants. J'ai du travail pour les 15 prochaines années à faire en un an, comme la plupart des cadres supérieurs. Mais le principe est que je dois rentrer dîner quatre fois par semaine minimum, voire prendre le temps de préparer le repas. Cela veut dire quitter le travail à 19 h. Principe que je tiens même si j'emmène du travail à la maison. Cela signifie aussi que je travaille tout le temps. Après 21h, chez moi et jusqu'à minuit s'il le faut. Je suis venu dans cette entreprise parce que le siège social était plus près de mon domicile. Dans la précédente entreprise, j'étais mieux payé et j'avais plus de responsabilités mais je voulais emmener mes enfants le matin à l'école et ça a été plus de 50 % de ma motivation pour changer de travail. Je sais que ma paternité affichée, revendiquée, peut entraver mon évolution de carrière mais j'ai pris des décisions dans ma vie qui font que ce n'est pas bien grave. »

« J'ai introduit de la flexibilité dans les horaires, le lieu et l'organisation du travail. Il ne faut plus m'enquiquiner sur le où, quand et comment. Si le travail doit être fait, il le sera mais en tenant compte de mes contraintes personnelles. »



# [ Quand la sphère personnelle interfère : négociations familiales et stratégies de carrière de couples

« La paternité traditionnelle est dans l'impasse. La paternité moderne se cherche. »<sup>1</sup>



<sup>1</sup>. « Cramponnez-vous les pères », Christine Castelain-Meunier, sociologue, Albin Michel, 2000

## A. Des rôles sexués à 'l'équipe éducative', permanences et évolutions de la norme de genre

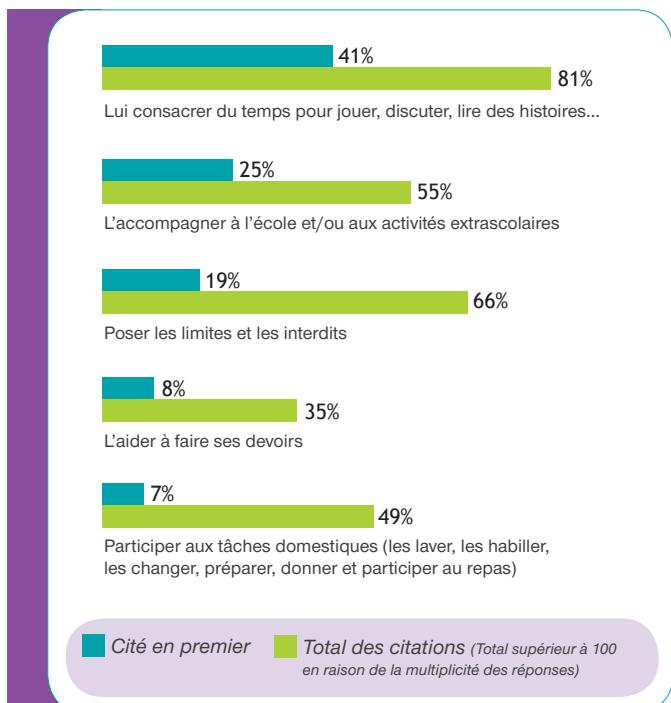
Pourquoi les responsables de ressources humaines devraient-ils se pencher sur la vie personnelle de leurs collaborateurs ? Où poser le curseur entre gestion intelligente du capital humain par l'entreprise et ingérence, immixtion dans la vie privée ? Là encore il faut admettre que les frontières entre vies personnelle et professionnelle se sont déplacées.

Dans le modèle de couple traditionnel, l'homme endosse le statut social de pourvoyeur de revenus tandis que la femme est d'abord définie comme une mère de famille qui apporte un salaire d'appoint. Cette spécialisation des rôles masculins est aujourd'hui, nous l'avons vu, sérieusement concurrencée par le développement de nouveaux modèles de couples. Les couples équilibrists et égalitaires sont plus enclins à une déspecialisation globale des rôles et sont désormais majoritaires dans la population des cadres - jusqu'à celle des cadres supérieurs.

Première conséquence de cette réinterprétation du modèle de couple, les hommes sont de plus en plus souvent amenés à concilier vies professionnelle et personnelle. Leurs univers et temps de vie deviennent poreux et doivent s'accommoder. Les tâches domestiques prises en charge par ces pères trentenaires sont plus variées que celles assumées par la génération de leurs pères.

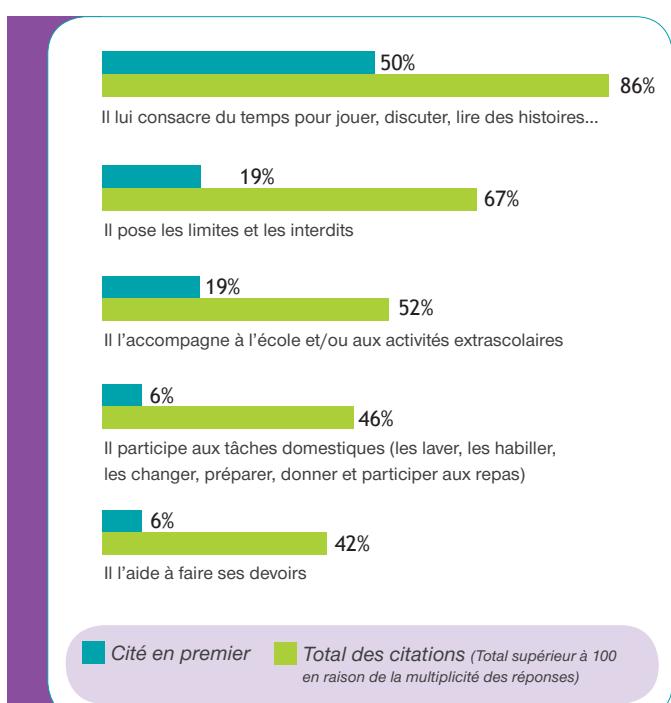
Quant à leurs temps de vie, ils font aussi l'objet de négociations régulières, parfois âpres, au sein du couple, et permettent de définir des stratégies de carrières de couples. Ainsi, les pères dont la vie personnelle et la vie professionnelle s'imbriquent, doivent aussi négocier leurs investissements professionnels avec leurs conjointes. On comprend donc l'intérêt pour les entreprises d'aborder cette problématique des temps de vie et de l'intégrer dans le cadre de leur politique de gestion des ressources humaines. L'éclairage

*Que faites-vous le plus fréquemment avec votre ou vos enfant(s) ?*



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

*Selon vous, que fait en priorité un père idéal avec son ou ses enfant(s) ?*



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.



de cette étude nous a permis de segmenter notre analyse en deux points : les permanences et les évolutions.

#### • Ce qui ne change guère : la part de travail domestique des femmes •

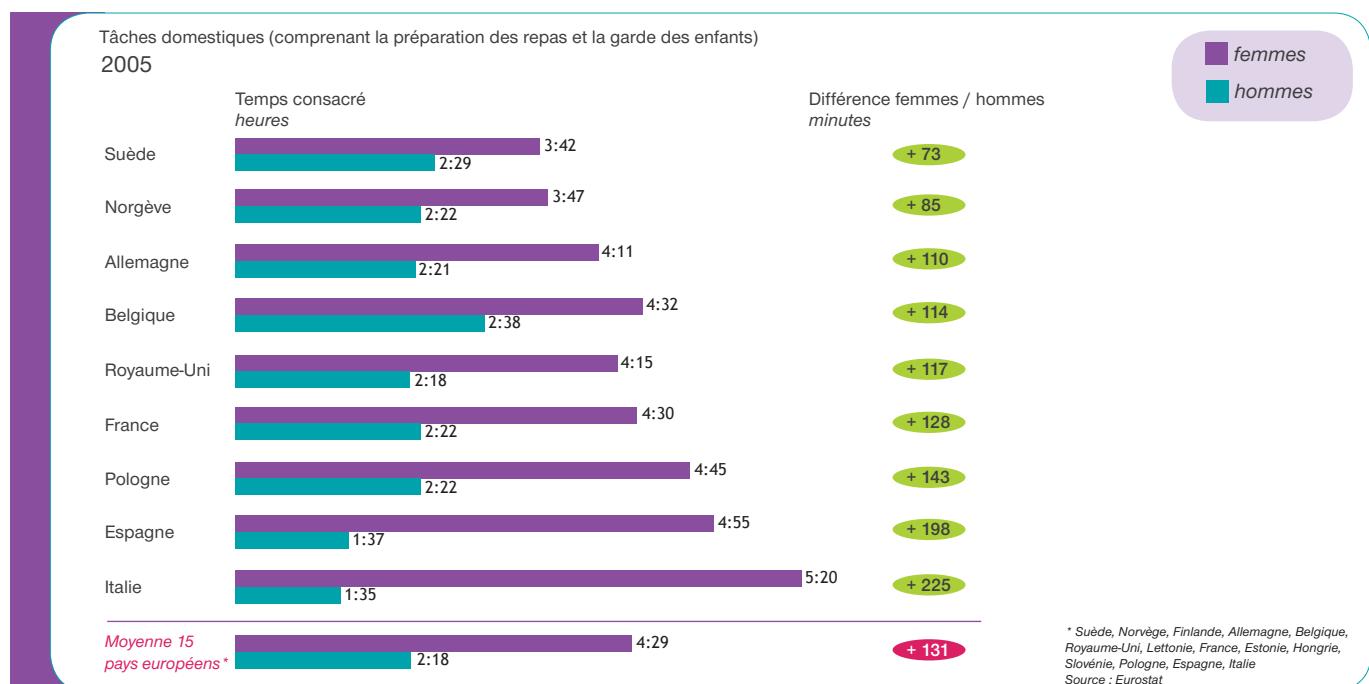
Les enquêtes statistiques nationales enfoncent chaque fois le clou : alors même que les femmes, depuis les années 60, ont massivement intégré le marché du travail, le partage des tâches domestiques entre hommes et femmes ne s'est guère rééquilibré depuis vingt ans. Les chiffres sont têtus : en Europe, les femmes y consacrent en moyenne deux fois plus de temps que les hommes et la France ne déroge pas à cette règle (4h30 par jour pour les femmes contre 2h20 pour les hommes).

A la question « Que faites-vous le plus fréquemment avec vos enfants ? », seuls 7% des 400 pères interrogés dans notre enquête quantitative citent en première occurrence le fait de participer aux tâches domestiques liées aux enfants, même si 49% considèrent qu'ils participent fréquemment à ces tâches.

Notre échantillon qualitatif confirme cette première vision. Les pères interrogés avouent être moins présents sur le front domestique que ne le sont leurs compagnes, avec de fortes variations néanmoins en fonction du profil.

- Manque de temps et de disponibilité globale pour prendre en charge des activités relevant de la sphère domestique caractérisent les pourvoyeurs de revenus. Ceux-ci sont quasi inexistant sur toute la logistique domestique et

#### *Les femmes consacrent deux fois plus de temps par jour que les hommes aux tâches domestiques en Europe*



consacrent le peu de temps qu'il leur reste, « le week-end » disent-ils, à des activités de loisir ou de socialisation avec leurs enfants. Leur effacement logistique ne va pas sans frustration chez leurs conjointes tandis qu'eux-mêmes s'accommodent mal ou culpabilisent pour une bonne partie du peu de temps consacré à leurs enfants. « *Elle me dit que je dois être plus patient, que je dois me consacrer aux enfants dès que je rentre du travail et que je dois jouer plus avec eux. Mais jouer avec des enfants de 3/4 ans, c'est très difficile au-delà de 20 minutes... Et je ne suis pas toujours d'attaque. Je crois qu'elle a parfois l'impression que je rentre du Club Med !* »

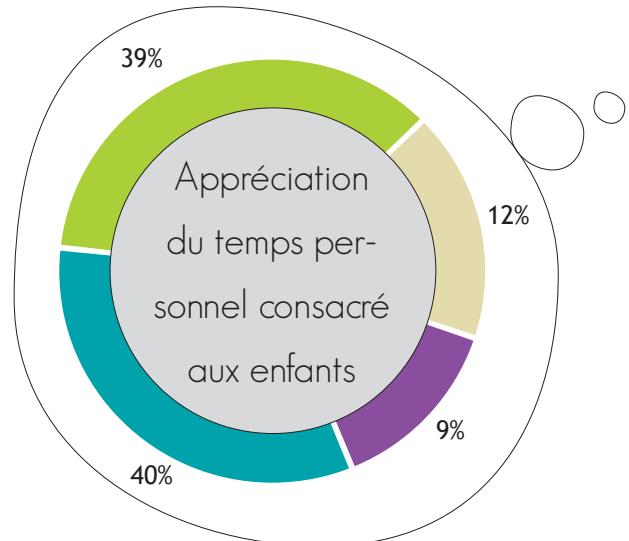
- Les équilibristes se caractérisent par le fait qu'ils accommodent plus régulièrement que les précédents leur emploi du temps pour se consacrer à leurs enfants et se disent capables de prendre en charge une grande variété de tâches domestiques. Ce qui les différencie encore de leur conjointe, c'est le volume global de temps consacré aux enfants. A une petite nuance près qui traverse d'ailleurs l'ensemble de nos deux échantillons : les pères privilégiennent les activités ludiques et les activités de socialisation aux tâches domestiques liées aux enfants.

- Enfin, les égalitaires se veulent paritaires. Nous avons d'ailleurs souvent entendu ce propos : « *Notre contrat de couple, c'est d'être chacun à 50/50 sur la sphère personnelle et professionnelle* ». Ce paritarisme reste malgré tout pour partie théorique, les pères les plus engagés avouant une prise en charge de la sphère domestique de l'ordre de 40% pour eux et de 60% pour leur femme.

## • Ce qui bouge : une paternité autonome, relationnelle et le sentiment d'innover •

Si les femmes continuent à assumer une plus forte densité de travail familial et domestique, il faut bien souligner ce qui relève à l'échelle d'une génération d'une véritable mutation : les rôles parentaux sont bien moins sexués qu'hier. La

**Considérez-vous que vous disposez de suffisamment de temps pour vous occuper de votre ou de vos enfant(s) ?**



Une moitié des pères cadres estiment qu'ils ne disposent pas d'assez de temps pour s'occuper de leurs enfants

█ Oui, tout à fait  
█ Oui, plutôt

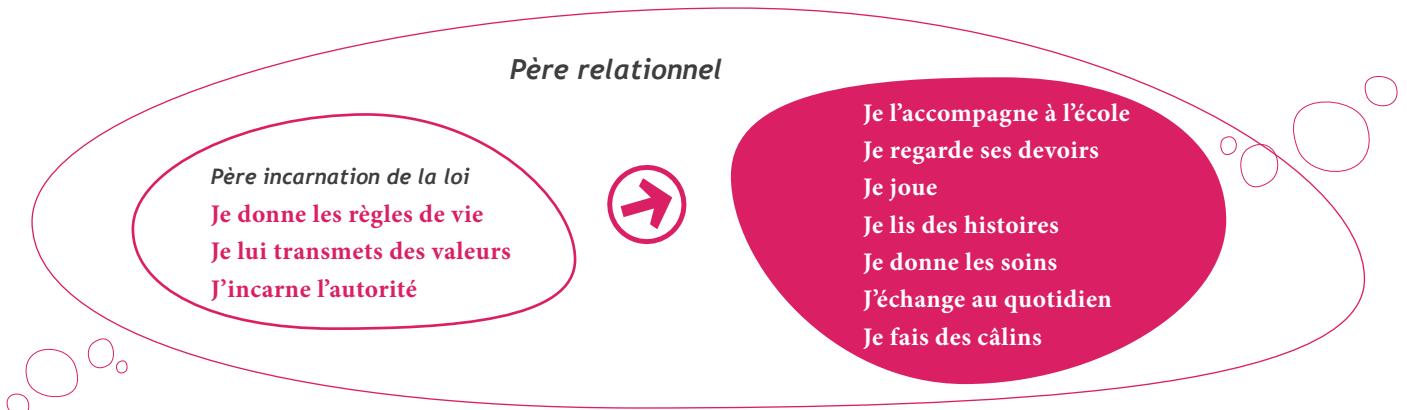
█ Non, plutôt pas  
█ Non, pas du tout

LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

grande majorité des pères interrogés se disent compétents et autonomes pour assumer l'ensemble des tâches domestiques liées aux enfants : les laver, les habiller, leur faire à manger, les aider à faire leurs devoirs, etc... « *On essaie de ne pas créer de rôles différents. Un père et une mère ce n'est pas pareil mais il faut être sur un pied d'égalité. L'égalité c'est de dire que je peux aussi faire la vaisselle et changer des couches. Nous considérons qu'aucune tâche ne relève d'une compétence spécifiquement féminine ou masculine* », commente un égalitaire.

Même les plus traditionalistes souhaitent une déspecialisation des rôles : « *Pour moi, il n'y a pas de domaines réservés à l'homme ou à la femme. Il y a en revanche un facteur temps passé qui est très différent, c'est la seule variable entre ma femme et moi.* » (Un pourvoyeur de revenus). Les couples contemporains se distinguent ainsi par une approche moins sexuée des rôles. La « *workteam éducative* », terminologie adoptée par un père manager, a remplacé le modèle de couple père distant - incarnation de la loi - mère omniprésente. Les pères interrogés se disent

## Zoom sur l'évolution du rôle du père



d'ailleurs plus heureux et équilibrés quand ils participent activement aux soins et à l'éducation de leurs enfants. Pour tous, une paternité réussie passe par un investissement de temps auprès de leurs enfants. « C'est une relation d'*alter ego* : mon enfant peut m'apprendre autant que je peux lui apprendre. Pour tisser cette complicité, c'est du temps passé dès le plus jeune âge, c'est mon temps de trajet jusqu'à l'école avec mon fils ou les balades pendant le week-end. » Un temps défini comme un temps relationnel d'échanges affectifs et éducatifs, d'écoute et d'apprentissages ludiques.

Une large majorité partage également le sentiment d'innover par rapport à leurs propres pères et ont une conscience aigüe de l'évolution historique de leur rôle. Voici quelques propos de pères managers à ce sujet :

« Mon épouse croit qu'elle en fait beaucoup mais j'en fais presque autant et surtout, elle ne voit pas la grande différence avec la génération de nos parents et ces pères qui n'ont jamais accompagné leur enfant chez le pédiatre, jamais fait à manger ou encore changé les couches. Mon père faisait les frites le dimanche parce qu'il considérait que c'était un travail d'homme et c'est tout ! »

« Je ne voyais pas mon père s'occuper de nous ou préparer un repas. Moi, je prends de plus en plus en charge le quotidien de mes enfants et je discute beaucoup avec eux. Avec ma femme, on est un peu père/mère, les rôles sont interchangeables. »

« Je ne cherche vraiment pas à reproduire le modèle de père que j'ai eu : il ne faisait strictement rien, ni du point de vue ménager, ni avec moi. Je recherche le modèle inverse. »

### 3 modèles historiques de paternité

#### Modèle sacré : la paternité traditionnelle (rurale)

*Jusqu'à la Révolution française*

Paternité symbolique, le père est auréolé de puissance par le biais du mariage religieux et doit protéger sa femme et sa famille

Lien de dépendance et de subordination de la femme (obéissance)

#### Modèle rationnel : la paternité moderne (industrielle)

*Jusqu'aux années 70*

Patriarcat industriel, le père est désacralisé mais conserve le monopole de l'autorité du chef de famille. Incarne la loi et le pouvoir économique à travers sa fonction de pourvoyeur de revenus

#### Modèle relationnel : la paternité contemporaine

Reconnaissance de la femme comme sujet social  
Evolution du cadre juridique de la paternité pour tendre vers une égalisation des responsabilités dans l'exercice de la parentalité

La paternité devient relationnelle

Source : Christine Castelain-Meunier, sociologue, spécialiste de l'identité masculine. A lire notamment, « La place des hommes et les métamorphoses de la famille », PUF, 2002, et « Les métamorphoses du masculin », PUF, 2005.

## B. Contrats de couples et stratégies de carrières de couple

Les résultats de notre recherche nous permettent de parler de stratégies de carrières de couple concertées. Les entreprises et les responsables de ressources humaines doivent mesurer l'impact majeur de cette réalité : au sein des couples contemporains, les choix et les trajectoires professionnelles font l'objet de négociations régulières entre conjoints, impliquent des renoncements qui ne sont plus exclusivement féminins, et des compromis de part et d'autre. Bien sûr, tant que les salaires féminins resteront inférieurs à ceux des hommes, les trajectoires professionnelles des femmes risquent d'être toujours minorées dans les stratégies de carrières de couples.

Les récentes études menées par le Céreq (voir encadré ci-contre) rappellent que les carrières des femmes sont bien plus impactées que celles des hommes par l'arrivée d'un enfant. Selon l'Ined<sup>1</sup>, à la naissance d'un enfant, les pères réduisent vingt fois moins souvent leur activité professionnelle que les mères.

Mais le mouvement ne peut aller que vers une réduction de ces écarts, du moins dans la population des cadres et cadres supérieurs. Ce, pour une série de raisons : le nombre de femmes qui possèdent une importante dot scolaire a fortement augmenté ces vingt dernières années ; or, ces femmes ont désormais des ambitions de carrière aussi importantes que leurs homologues masculins. La dernière étude menée par Grandes écoles au féminin (GEF)<sup>2</sup> le confirme encore, 86% des femmes et 84% des hommes expriment une même ambition au démarrage de leur carrière : faire une grande école pour faire la meilleure carrière possible.



### *« Vivre en couple et être parent : impacts sur le début de carrière »*

- 91 % des pères déclarent que leur situation professionnelle n'a en rien été affectée par la naissance de leur premier enfant et, lorsque le deuxième arrive, 96 % ne déclarent aucun changement.
- 32 % des jeunes femmes déclarent que l'arrivée de leur premier enfant a eu une ou plusieurs incidences sur leur emploi.
- A la naissance du 2ème enfant, 49% des femmes déclarent que leur activité professionnelle s'est modifiée. 35% d'entre elles réduisent leur temps de travail. 16% prennent un congé parental à temps complet. Céreq, mai 2007

<sup>1</sup>. « La charge de la conciliation repose encore essentiellement sur les femmes », Ined, novembre 2006

<sup>2</sup>. « Le parcours professionnel des diplômé(e)s des grandes écoles : regards croisés hommes/femmes », GEF, 2007



Elles ont aussi un poids économique important. Selon GEF<sup>3</sup>, toujours, 63% des anciennes des grandes écoles gagnent la moitié ou plus des revenus du foyer. Quant aux entreprises, nous l'avons évoqué dans la première partie de cette étude, elles sont fortement poussées à agir sur la question de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes et notamment sur la réduction des inégalités de salaire.

Nous avons interrogé notre échantillon quantitatif de 400 cadres pères sur le sujet. 35% considèrent qu'aucun des deux conjoints n'a fait de compromis professionnel à l'arrivée d'un enfant et 20% penchent pour des compromis professionnels réalisés par les deux conjoints. Notre enquête qualitative nous a permis d'affiner le trait et de distinguer

trois types de stratégies de carrière de couple qui recourent nos typologies de pères.

#### • Couples égalitaires : la stratégie de la double carrière •

Lorsque des femmes, fortement diplômées - autant voire plus que leur conjoint - décident de ne pas renoncer à la trajectoire professionnelle de haut vol que leur diplôme leur promet, que se passe-t-il ? Leur situation se tend terriblement dès lors que surviennent des enfants. Or, n'ayant pas l'intention d'assumer seules ces responsabilités familiales, elles négocient un investissement paritaire du couple sur la sphère professionnelle et personnelle. « *Dans notre couple, c'est 50/50* », déclarent un bon nombre de pères égalitaires.

#### *La répartition des rôles entre les deux conjoints*

##### *De laquelle de ces opinions vous sentez-vous le plus proche ?*

##### *Définition du rôle parental*

| <i>Apport des revenus au sein du foyer</i>   |      |
|--|------|
| Peu importe qui du père ou de la mère apporte le revenu principal ou secondaire          | 57%  |
| Le père ou la mère doivent apporter à part relativement égale des revenus dans le couple | 25%  |
| C'est le père qui doit apporter le revenu principal dans le couple                       | 17%  |
| C'est la mère qui doit apporter le revenu principal dans le couple                       | 1%   |
|  | 100% |

|  |      |
|--|------|
| Il n'y a pas de définition figée des rôles : c'est à chacun de s'occuper des enfants en fonction de sa charge de travail et de son emploi du temps | 48%  |
| Le père et la mère doivent s'occuper à égalité de temps des enfants  | 22%  |
| Peu importe que l'on soit le père ou la mère pour s'occuper des enfants  | 17%  |
| C'est la mère qui doit en priorité s'occuper des enfants   | 13%  |
| C'est le père qui doit en priorité s'occuper des enfants   | -    |
|  | 100% |

*Les pères cadres font preuve d'une vision plutôt égalitaire au sein de leur couple que ce soit sur l'origine des revenus ou le temps consacré aux enfants*

LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

<sup>3</sup>. Etude GEF, février 2005

Notre enquête montre à quel point cette gestion paritaire d'une double carrière ressemble encore à un exercice de haute voltige. Au nombre des contraintes, les temps personnel et conjugal réduits à peau de chagrin ; la prise en charge des enfants qui nécessite une logistique lourde (double, voire triple système de garde) ; la nécessité de caler très régulièrement son agenda ; la culpabilité de certains parents - écartelés entre ambitions professionnelles et parentales ; et ce sentiment, parfois, de frôler la ligne jaune, celle du crash familial. Pourtant, rappelons-le, les égalitaires représentent 40% de notre échantillon qualitatif. Un pourcentage tel qu'il devrait susciter un brainstorming immédiat des lignes RH et managériales sur le thème : comment éviter l'implosion ou le départ de nos talents masculins ET féminins ?

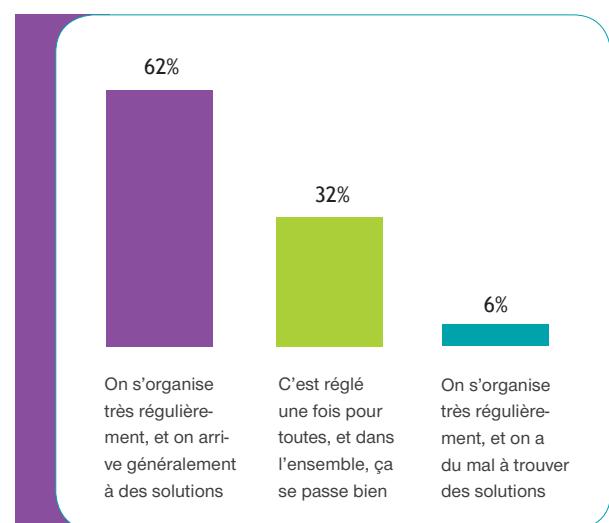
#### Extraits :

« Avec ma femme, nous nous envoyons des rendez-vous Outlook pour savoir qui fait quoi par rapport aux enfants. Nous gérons les enfants via Outlook. »

« Nous avons fait un choix de vie. Celui de mener nos deux carrières en parallèle et de tout partager : le temps consacré aux enfants, les tâches ménagères, etc. Et depuis que j'ai accepté ce poste international, nous avons réorganisé notre vie. Nous avons migré tout près du travail de ma femme, fait le choix de prendre une jeune fille au pair. Nous avons posé un vrai plan d'organisation de vie pour que travail et famille soit conciliables au mieux. Nous avons décidé de piloter notre avenir avec comme principe que la famille est le noyau central et que les décisions sont faites en arbitrage et prennent en compte deux carrières ascendantes. »

L'égalitarisme peut aller, certes plus rarement, jusqu'au renversement de la norme de genre...

#### À propos des enfants, de quelle manière êtes-vous organisé avec votre conjoint ?



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

« Mon épouse a un engagement professionnel intense. C'est moi qui m'adapte. C'est moi qui fais les concessions en cas de nécessité. Cela se fait dans le cadre d'une gestion au jour le jour, d'une négociation au jour le jour. »

« La question du modèle de couple se pose mais n'est pas tranchée. Pour le moment nous sommes dans un modèle de couple égalitaire à se pousser l'un l'autre mais un choix devra s'opérer et il n'est pas dit que ce soit elle qui cède sur le plan professionnel. »

#### • Couples équilibristes : quand le modèle de couple n'est pas figé •

Au sein de couples équilibristes, deux stratégies de carrières prédominent, la première relativement égalitaire, sans revendication paritaire pour autant, implique néanmoins pour les deux conjoints une gestion du quotidien en flux tendu et des ajustements réguliers entre vies professionnelle et personnelle.



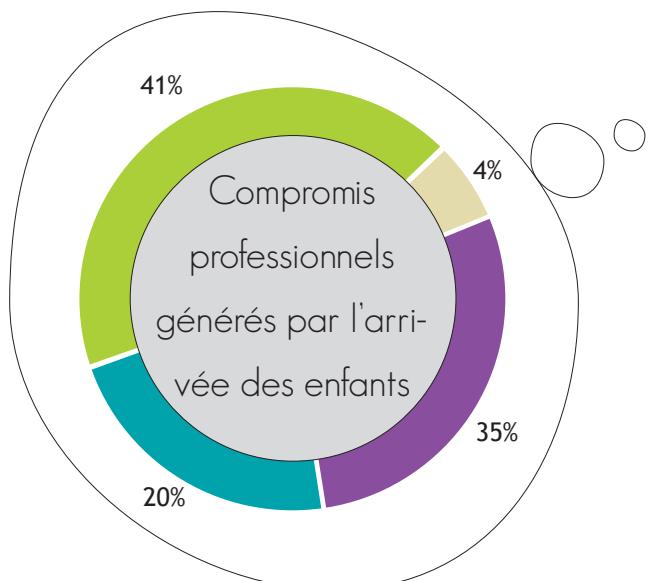
La seconde stratégie privilégie le principe d'une carrière 'en mode majeur' et d'un salaire d'appoint. Mais ce choix, fait en faveur de la carrière masculine, n'est pas figé et correspond aux premières années de vie des enfants. Au sein de ces couples, le principe d'une négociation régulière du statut de l'un et de l'autre reste la règle. Et si les femmes sont amenées à faire plus de concessions, elles gardent des jokers en main (une activité professionnelle toujours fortement investie) et quelques vetos quant aux investissements professionnels de leurs maris.

Nouvelles responsabilités ? Mobilité professionnelle ? Autant de temps forts qui ne peuvent se négocier sans elles. Car ce qui pèse dans le plateau de la balance, c'est leur propre investissement professionnel. Si la plupart acceptent un temps de compromis, elles refusent, en revanche, le sacrifice pur et simple. « Pour le pan familial, j'ai un crash test. Je demande à ma femme tous les deux-trois mois si je dois chercher autre chose. Pour l'instant, elle me dit que ça va. Si à un moment ça ne passe plus, je ferai autre chose. Il n'y aura pas de mise en danger de ma vie de famille pour un boulot. »

#### • Couples traditionalistes : La mise en veille (temporaire ?) de la carrière féminine •

Dans les couples clivés ou 'traditionalistes', la stratégie adoptée est celle du retrait professionnel des femmes. Il ne signifie pas pour autant l'arrêt de toute activité professionnelle puisque dans notre échantillon qualitatif, 80% des conjointes travaillent. Reste que la trajectoire professionnelle des femmes est clairement (re)définie en mode mineur. Ce qui ne se légitime plus si facilement quand ces dernières peuvent se prévaloir d'une dot scolaire tout aussi brillante que celle de leurs conjoints... et risque, à terme, de

#### *Et au sein de votre couple, qui a fait des compromis professionnels ?*



*Les compromis professionnels sont largement encore le fait des conjointes au sein du couple en particulier chez les cadres dirigeants*

- █ Votre conjointe
- █ Les deux
- █ Ni l'un, ni l'autre
- █ Vous-même

LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

créer des frustrations. « Pendant un an, on a été noyés dans les tâches parentales et familiales. Nous avons dit stop. Dans une première étape, nous avons sous-traité jardinier, ménage, etc. Ensuite, nous avons envisagé que ma femme arrête de travailler car on ne peut pas sous-traiter un enfant. Elle était tout à fait d'accord. Mais en même temps on s'est dit qu'une femme à la maison cela compliquait les relations de couple (elle a fait de bonnes études, et en arriver à dépendre financièrement de moi ...). Ni ma femme ni moi ne sommes carriéristes... nous avons donc décidé de trouver une solution plus équilibrée : un travail à temps partiel pour elle. »

Ce profil de couple fut longtemps considéré par les entreprises comme le profil idéal dans la catégorie cadres supérieurs et dirigeants. Un père de famille ayant les coudées franches côté sphère personnelle et une forte pression économique ne pouvait que s'investir totalement dans son travail. Cette définition identitaire monolithique ne va pourtant pas sans risques. Les 'pourvoyeurs de revenus' que nous avons interrogés pointent une série d'écueils : un surinvestissement professionnel qui peut mener à la dépression, un déséquilibre des temps de vie qui crée de fortes tensions sur leur vie personnelle, les effets pervers du retrait professionnel de leur conjointe et la frustration de n'avoir pas vu grandir leurs enfants...

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, l'héritage identitaire des générations précédentes semble quelque peu obsolète et nécessite de sérieux accommodements... Une réalité qui ne peut plus échapper aux dirigeants et responsables RH des entreprises.



## *L'échelle de Crompton, les évolutions du couple parental/professionnel*

### [ Gender relations ]

40/50's

Male breadwinner  
Female carer

60/70's

Dual earner  
Female part-time  
carer

80/90's

Dual earner  
State carer

2000's

Dual earner  
Marketized carer

More  
innovative

Dual earner  
Dual carer

*D'après Rosemary Crompton, professeur de Sociologie à l'université de Leicester au Royaume-Uni, auteur de plusieurs ouvrages sur l'emploi, les classes sociales et la division sexuelle du travail.*

## C. Le casse-tête de la mobilité

« Incontournable pour tout futur cadre dirigeant. » Ce propos d'un responsable RH fait aujourd'hui consensus au sein de l'élite managériale des entreprises. A l'heure de la globalisation des marchés, tout futur cadre dirigeant doit s'être confronté à la diversité au fil d'un parcours marqué par plusieurs expériences internationales et hexagonales. Si les sirènes de l'international font briller les yeux des plus jeunes, la mise en couple puis la constitution d'une famille tempèrent ensuite l'enthousiasme des plus fervents. Car à changement d'époque, changement de donne. Alors qu'elle s'avère de plus en plus indispensable, la mobilité a changé de visage. Exit les ponts d'or et la vie exotique de nabab que laissait augurer un poste à l'international dans les années 70/80. 'L'expat' des grands groupes qui partait cinq à dix ans défricher des contrées lointaines a été remplacé par un cadre-supérieur-costume-cravate positionné sur des missions plus courtes (souvent de l'ordre de douze à dix-huit mois), un projet clairement défini et des avantages financiers moins pharaoniques ; voire par un 'cadre-TGV' qui fait des allers-retours hebdomadaires<sup>4</sup>. C'est ainsi que sont apparus les 'couples non-cohabitants' (CNC), ou 'split families'. A moitié consentants, toujours un peu contraints, ils sont l'expression du refus de la conjointe de se voir elle aussi délocalisée. Mais aussi le fruit de la compression des coûts côté entreprise. Un mode de vie qui constitue une sérieuse gageure pour l'équilibre familial et personnel.

Côté sphère personnelle, la donne a également changé depuis que les conjointes ont quelque ambition professionnelle. Les DRH le savent : formidable levier de progression professionnelle, la mobilité fait aussi l'objet d'âpres négociations familiales.

Notre enquête qualitative montre que le sujet est source

d'angoisse chez les pères managers. Telle l'épée de Damoclès, la proposition de mobilité menace de surgir à tout moment et de s'abattre sur eux... « *En général, une mobilité c'est assez violent. Il faut répondre dans les dix jours à la proposition* », commente l'un d'eux.

Non pas que la perspective d'une mobilité ne les séduise pas, mais ce qu'elle suppose comme reconfigurations familiale et professionnelle dans des couples avec enfants, et l'ambition d'une double carrière, est de plus en plus souvent cornélien.

« *On m'a proposé il y a deux ans de repartir en Angleterre mais à la maison on s'y opposait. Mon épouse à l'époque était en formation et ne voulait abandonner ses projets professionnels. J'ai donc refusé sur ce critère de vie personnelle en me demandant combien de cartouches il me restait en main alors que mon contrat comporte une clause de mobilité...* », se rappelle un père équilibriste.

Il faut là encore lever les stéréotypes qui enferment les responsables RH dans une vision réductrice de la problématique : non, la mobilité n'est plus le seul fait des hommes. Dans les couples hauts potentiels égalitaires, elle peut aussi venir de la conjointe. « *Coté pro, l'idée est que l'on prend l'un comme l'autre les opportunités comme elles se présentent. Nous sommes dans un modèle de couple égalitaire, d'autant que, rapporté au temps de travail, ma femme gagne beaucoup plus que moi. Elle est très impliquée et très reconnue dans son travail. La mobilité viendra peut-être d'elle... et je suis prêt à suivre.* »

Deux attitudes prédominent aujourd'hui chez les pères managers face à une proposition de mobilité : la recherche d'un compromis professionnel/personnel viable ou... le refus.

### • A la recherche d'un compromis •

En particulier les plus jeunes, ceux qui ont une famille moins nombreuse et n'ont pas encore fait leurs armes à

<sup>4</sup> A lire sur le sujet « Les intermittents du foyer : couples et mobilités professionnelles », dans la revue *Cahiers du genre*, n°41, dirigée par Isabelle Bertaux-Wiame et Pierre Tripier, ed. L'harmattan, 2006.

l'international, se sentent souvent dans l'obligation d'accepter. Dès lors, les éléments de l'accord se posent en termes d'équilibre entre vies professionnelle et personnelle. Ils demandent à l'entreprise de prendre en compte leurs impératifs familiaux et d'accompagner leur mobilité avec une offre de services la plus complète possible : logement, mode de garde des enfants ou scolarisation, recherche d'un nouveau poste pour leur conjointe... autant d'éléments sur lesquels ils aimeraient être mieux accompagnés.

### • « J'ai dit non ! » •

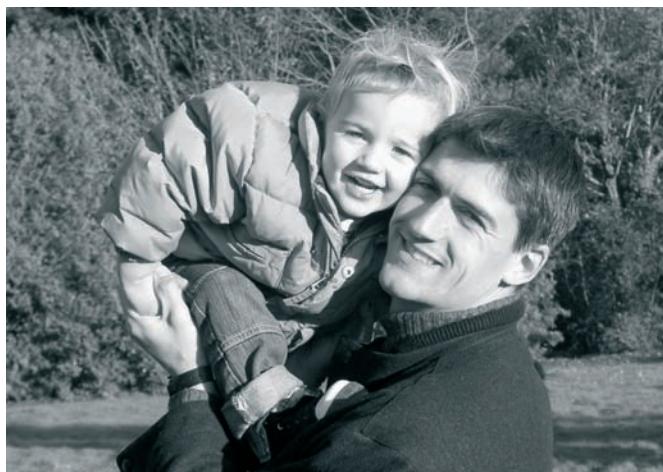
D'autres cadres, plus militants, entendent faire bouger les entreprises sur cette question. « *Comme je prône l'égalité entre hommes et femmes dans la sphère familiale et professionnelle, je refuse souvent de partir. J'ai aussi refusé un poste car il comprenait trop de voyages et de travail décalé* », lance un père manager.

« *Quand j'ai refusé un poste en région parisienne, l'entreprise l'a très mal vécu. Elle oblige en effet à une mobilité tous les deux ans. Elle n'a pas compris mon attitude et tente périodiquement de me faire revenir sur ma décision. Mais*

*aujourd'hui, avec des enfants, le cadre de vie est devenu pour nous très important : je ne veux plus, à aucun prix, vivre à Paris. J'ai prévenu l'entreprise que je refuserai désormais toute mutation parisienne, mais accepterai éventuellement une mutation en province (même si ce n'est pas facile pour ma femme de retrouver, une deuxième fois, du travail). Je sais que ce refus est mauvais pour ma carrière...tant pis ! Quand les directions seront au pied du mur et auront vu les jeunes pères refuser certains postes pour raisons familiales, elles seront bien obligées de changer de politique* », prophétise un père de trois enfants, responsable en région. Quelles politiques les entreprises peuvent-elles aujourd'hui mettre en place pour permettre à leurs cadres de concilier mobilité et respect de leur équilibre personnel ? L'enjeu est de taille et demande une sérieuse réflexion sur les modes culturels de l'entreprise. Nous l'aborderons dans la dernière partie, plus 'opérationnelle' de ce rapport.



# Actions dans les entreprises : devenir une entreprise family friendly ?



## **Et l'entreprise face à la parole de ces hommes ?**

Après avoir écouté nos interviewés, nous avons interpellé cette génération de cadres hauts potentiels, clairement attachés à leur travail, sur les solutions à proposer aux entreprises. Ils ont une conscience aiguë qu'au-delà de la responsabilité sociale des entreprises, les solutions doivent être cohérentes avec l'exigence de profitabilité. Chacun garde bien à l'esprit le principe de gagnant-gagnant entre les deux parties.

Nous avons ainsi proposé à nos interlocuteurs une approche de conseil : à tout 'irritant du travail', nous demandions une réponse. A toute difficulté évoquée, nous attendions une solution, une idée à mettre en œuvre.

Nous avons donc recueilli auprès des pères managers interrogés et d'une vingtaine de responsables RH rencontrés à travers nos missions, des propositions pour que l'entreprise devienne 'family friendly'.

Nous proposons ici une lecture de ces solutions à travers quatre grands champs qui relèvent tous de la gestion de l'humain au sein de l'entreprise : le culturel/managérial, l'organisationnel, la gestion de carrière et enfin le serviciel.

## **A. Le culturel/managérial**

### **• Sortir du présentéisme •**

Présentéisme, un trait culturel dépassé ? Il faut croire que non. De l'exigence d'être à son poste à la multiplication des outils nomades, notre génération de trentenaires souhaite une forme revisitée de la disponibilité dans l'entreprise.

### **En finir avec la culture de l'astreinte**

Pour cette génération de trentenaires, la pratique est clairement dépassée et ne correspond pas à leur conception de l'engagement au travail.

À travers nos missions, nous avons pu noter combien certains couloirs d'entreprise de tailles diverses sont encore imprégnés de ce parfum d'école où le maître passe en revue ses élèves et valorise leur assiduité.

Pourtant, lorsque la valeur sociale du présentéisme est profondément ancrée dans la culture d'une entreprise, elle touche encore la génération des 30-40 ans. Ils en souffrent plus que leurs supérieurs, la plupart évitent de le reproduire avec leurs équipes bien que le rythme global de l'entreprise les y contraigne souvent.

Ainsi comme le dit un interlocuteur : « *Il faudrait valoriser les collaborateurs en fonction de leurs performances. Il y a des gens en 4/5ème hyper organisés et des gens à temps plein inefficaces. Il y en a d'autres, performants, qui partent à 18h et d'autres qui restent jusqu'à 21 heures parce qu'ils pensent qu'il est important de rester.* »

Ceux qui ont vécu l'expatriation sont frappés par la différence culturelle fondamentale entre la culture anglo-américaine ou nord-européenne du résultat et la permanence du présentéisme dans la culture française. Cet ancien expatrié se souvient : « *Mon expatriation en Angleterre a été une parenthèse qui a enrichi toute la famille : moi je me suis régalaré, j'étais à 10 minutes à pied de mon bureau, les ryth-*

## Les 5 défis des ressources humaines à l'horizon 2015

mes étaient très tranquilles (8h30/18h). Finalement, c'était un très bon équilibre de vie et j'ai souffert de la cadence quand je suis revenu dans le rythme français du siège. » La notion de présence n'est pas partout la même au sein des entreprises : dans les sites industriels, le manager se doit d'être près de ses équipes, à leur contact physique pour leur transmettre de l'énergie. C'est inhérent à sa fonction parce que les décisions ont une prise en temps réel. En revanche, dans les sites tertiaires (siège social ou agence commerciale), l'exigence de présence au bureau s'atténue ; s'y substitue une exigence de disponibilité.

### Donner les règles du jeu de la disponibilité

Nous percevons là une nouvelle terminologie véhiculée par l'entreprise : les notions de temps de présence et de fidélité à l'entreprise ont souvent fait place aux concepts de 'disponibilité', 'engagement' et 'résultats dans son travail'. En lien avec le développement des outils nomades et la 'précarité' du contrat entre salarié et entreprise (les cadres ne restent plus 'à vie' dans une seule entreprise), les responsables RH approchent aujourd'hui de manière plus globale les exigences formulées vis-à-vis du salarié.

Dans le concret, cela se traduit par le fait qu'un cadre peut s'absenter pour un rendez-vous dentiste ou pour chercher en urgence sa petite fille à la crèche... Tant qu'il répond dans les délais à ses mails et qu'il remplit sa mission, peu importe l'heure et le lieu.

C'est un acquis indéniable même si finalement aucune entreprise ne souhaite évoquer explicitement cette souplesse dans les horaires de travail.

Il est clair que cette notion a fait son chemin depuis la loi des 35 heures : les cadres sont passés au forfait jour et sont désormais théoriquement évalués sur leur mission et non contrôlés sur leurs horaires de bureau.

Derrière ces acquis restent toute une série de croyances et de décisions officieuses qui provoquent encore des inégalités

Dans un futur proche, les entreprises européennes se trouveront confrontées à ces cinq gageures décisives que sont la gestion des talents, la question démographique, l'organisation apprenante, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et enfin le management du changement et de la diversité culturelle. Telles sont les conclusions tirées d'une enquête publiée conjointement par le Boston Consulting Group et l'Association européenne pour la direction du personnel, réalisée auprès de 1355 managers et responsables des ressources humaines de 27 pays européens.

«The future of HR in Europe », Rainer Strack et Hans Böhm, Boston Consulting Group, 2007.

tés entre le cadre qui volontairement ( ?), pour se faire bien voir et aux yeux de tous, effectue beaucoup d'heures de travail au bureau.... et les autres.

Quelques exemples : « Ce cadre brillant n'a pas été promu parce qu'il veut rentrer tous les soirs chez lui à 19h ; or, tout le monde sait qu'il était la bonne personne pour ce poste » ou encore : « Si, pour des raisons familiales, je devais demander demain un temps partiel ou tout simplement travailler moins, je sais que cela serait terminé pour ma carrière. Donc, je n'en ferai pas la demande, je m'autocensurerai. Le résultat de l'autocensure, c'est que soit les gens partent s'ils en ont les moyens, soit ils restent et nourrissent de la frustration », nous confie ce père.

Certains font même preuve d'une vraie lucidité quant aux conséquences de leurs aspirations familiales sur leur déroulement de carrière. « Je pense qu'avoir une grande famille est perçu comme un frein au sein de l'entreprise, car le management suppose que j'ai beaucoup de contraintes et que je suis moins mobile. J'ai l'impression que cela me freine et me ferme l'accès à certains postes. En fait, j'essaie toujours d'en faire beaucoup plus pour montrer une disponibilité à toute épreuve malgré ma famille. »





Face à ces constats, certains pères évoquent tout haut ce que l'on murmure dans les couloirs : « *Il faut faire passer l'idée que ce n'est pas parce que vous partez à 18h30 que vous faites mal votre travail* », « *Il est important de ne pas être constraint par les horaires, comme aux USA où l'on vous demande avant tout de faire votre travail et être efficace (pas de déjeuner sans fin, de réunions tardives, etc...).* »

La présence tôt ou tard au travail bute indéniablement sur les frontières de la vie familiale et réussir à imprimer sa propre cadence relève encore d'un certain courage. Cet exemple concret illustre bien le niveau d'incompréhension latent qui perdure entre deux générations - les dirigeants de plus de 50 ans et les trentenaires - : « *Il y a un comité de direction un vendredi par mois à partir de 8h30 ; deux cadres dirigeants ont dit dès le départ qu'ils arriveraient à 9h car ils accompagnent leurs enfants à l'école. Un de leurs collègues a dit : 'Je ne comprends pas, ils ont suffisamment d'argent pour régler leur problème personnel'. Les deux jeunes pères ne sont pas démontés et ont répliqué qu'un enfant ce n'est pas un PROBLEME mais qu'il s'agit bien de leur volonté d'accorder du temps à leurs enfants. Finalement le Directeur Général a décalé l'horaire en se montrant très compréhensif sur le fond.* »

Le défi de l'entreprise est d'apporter des garanties et des garde-fous suffisamment ancrés dans les pratiques managériales pour que la notion de disponibilité rime avec une forte relation de confiance entre le salarié et l'entreprise.

#### De la bonne utilisation des outils nomades

Le cadre supérieur s'est retrouvé en quelques années avec des moyens technologiques de plus en plus accessibles pour travailler facilement de n'importe où et... à n'importe quelle heure.

Un responsable RH nous fait part de sa réflexion : « Les

bénéfices des outils nomades sont très fortement corrélés avec le type de relation que l'on a au travail. Quand le travail est une valeur centrale, quand la culture est au présentalisme, les outils nomades sont souvent néfastes, des outils d'aliénation supplémentaires. Quand la vie personnelle est autant valorisée que la vie professionnelle, alors ils sont des outils de facilitation, de confort et d'amélioration du bien-être. »

Finalement, avec les outils nomades, l'exigence de présence prend parfois une autre forme qu'auparavant : la frontière entre vie privée et vie professionnelle est tout aussi écornée qu'hier avec la permanence du lien technologique avec l'entreprise.

« *J'ai la chance de pouvoir comparer la vie de mon père et la mienne, car nous faisons le même métier. Mon père a l'impression qu'il n'était pas dans le même niveau de pression professionnelle : avec le Blackberry, Internet, WiFi,*

#### Un acquis, la possibilité de travailler différemment

**Pour améliorer le bien-être de ses managers qui travaillent environ 60 heures par semaine, cette entreprise leur propose de travailler chez eux facilement avec pour règles de réaliser le travail dans les temps et d'assurer une présence minimum dans les bureaux. Moyens mis à disposition : portables légers, carte 3G, Blackberry, système de vidéoconférence. Les interviewés nous ont vanté les mérites de ce système qui leur permet de rentrer chez eux pour dîner avec leurs enfants ou de les accompagner à l'école et de poursuivre leur travail après le coucher des enfants. Cette bonne pratique a été identifiée comme une vraie avancée pour le bien-être des salariés à travers l'enquête Best Place to Work en 2007.**

*on ne s'arrête jamais, on est disponible mentalement en permanence. D'ailleurs pour ma femme, le Blackberry au réveil, c'est comme la clope du matin », nous dit un jeune dirigeant.*

Pourtant, certains managers voient un avantage à ces facilités technologiques, en tous cas lorsque l'entreprise globalement ou leur supérieur hiérarchique leur offre une vraie souplesse d'utilisation.

Sortir de la disponibilité permanente exige donc aujourd'hui une volonté individuelle et un positionnement courageux : c'est au salarié de poser ses limites et d'oser les faire connaître.

## • Rendre le sujet visible •

### L'exemplarité des dirigeants

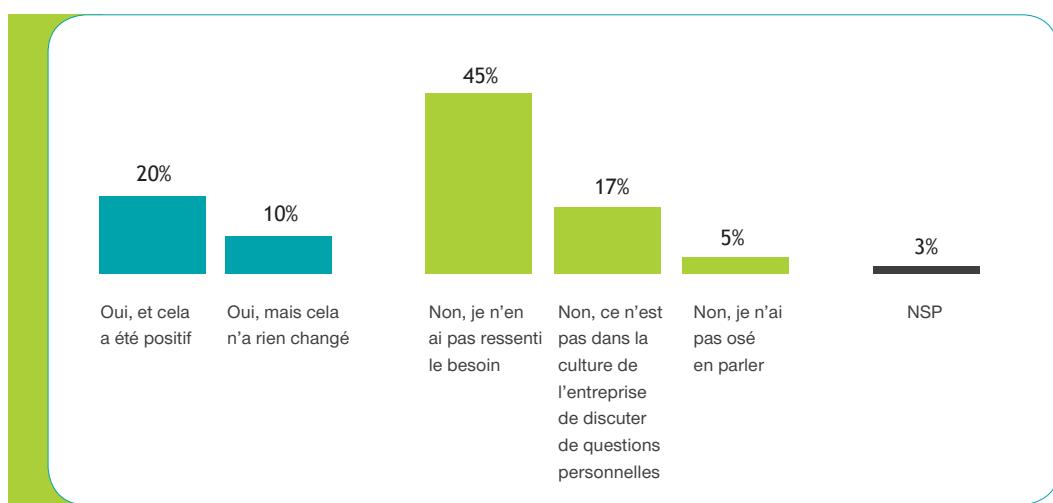
Nous avons pu l'observer à de nombreuses occasions : l'exemplarité du top management fonctionne comme un appel d'air pour l'ensemble des collaborateurs et permet l'évolution culturelle globale de l'entreprise.

Un responsable de la gestion des cadres dirigeants l'affirme haut et fort : « *L'entreprise doit reconnaître, estampiller et proclamer le bien-être au travail comme un des éléments essentiels de sa productivité, de sa performance et de son développement. Le bien-être est un des éléments du mix de la performance.* »

Lorsque Claude Bébéal chez AXA affiche un 4/5ème ou que Muriel Fagnoni chez EuroRSCG réserve tous ses mercredis matin pour sa vie familiale, ces dirigeants sont convaincus qu'équilibre de vie se conjugue avec efficacité au long cours.

Nous sommes conscients que cela reste des exemples rares et rendre le sujet visible peut aussi passer par des actions moins radicales pour les entreprises.

### Avez-vous déjà discuté du thème de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle avec votre hiérarchie ?



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.





### ***Une vidéo sur les stéréotypes de genre***

**Après un travail de fond sur les critères potentiellement bloquants dans l'évolution professionnelle des femmes, cette entreprise a réalisé une vidéo sur les stéréotypes de genre en donnant la parole à des hommes et des femmes en interne. L'objectif était de susciter une prise de conscience forte de la part de l'ensemble des cadres dirigeants sur les représentations sexuées perdurant dans les relations quotidiennes entre hommes et femmes dans le monde du travail. La vidéo a été présentée lors du séminaire des cadres dirigeants et a clairement frappé les esprits. C'est devenu depuis un véritable outil de sensibilisation pour la communauté RH et le comité de direction a décidé de la diffuser et de la commenter lors des stages de management.**

Néanmoins, la conviction profonde du top management demeure essentielle pour une évolution culturelle, car comme le dit ce père : « *A défaut d'exemplarité, il faut que le top management autorise les gens à en parler. Cela me semble important.* »

Et pour accompagner cet acte politique par un mouvement de fond, le comité de direction doit apporter des preuves de sa volonté d'ouvrir la boîte de Pandore.

En continu, les dirigeants peuvent diffuser des messages à travers de multiples occasions de rencontres 'officielles' telles les séminaires de cadres, les déjeuners dédiés aux hauts potentiels, les prises de parole lors des conférences internes.

Un responsable des hauts potentiels pousse ainsi ses hommes à s'exprimer de plus en plus ouvertement : « *Lors de la formation des hauts potentiels, à tous les déjeuners, les hommes et femmes ont parlé de leur vie familiale, de leurs enfants à l'école, au sport, des difficultés, de la carrière de leur conjointe/conjoint. Donc oui, le stéréotype persiste - c'est la femme qui s'occupe principalement des enfants - mais franchement on évolue de plus en plus dans le modèle bi-actif double carrière et chacun commente comment il s'en sort en couple sur ce sujet.* »

Dans ces moments-là, « *le top management doit poser directement les questions à ses collaborateurs : pourquoi travaillez-vous si tard ?, pourquoi avez-vous besoin de travailler 12 heures par jour ?... et doit déceler si c'est un problème d'organisation collective ou d'efficacité personnelle. Il faut que leur intervention, leur engagement soient visibles et concrets... cela ne se règle pas par mail.* »

### **S'échapper des stéréotypes de genre**

Pour les pères, il existe on l'a vu - à l'instar des femmes - une volonté de sortir du carcan de l'homme dévoué uniquement à son travail. Ils ressentent fortement cette pression subtile mais continue sur leur rôle social au-delà de

leur fonction professionnelle : laisser à la porte du bureau leur vie familiale leur paraît de plus en plus inconcevable. Ce d'autant que leurs femmes pour la plupart affichent de véritables ambitions professionnelles.

Lorsque les grandes entreprises mettent en place des réseaux de femmes pour leur donner la parole, nous avons pu observer que dans les thématiques abordées, la question de l'équilibre de vie professionnelle/personnelle est toujours évoquée. Très vite, les participantes souhaitent aborder ce sujet comme universel, ou tout au moins à travers la parentalité donc... avec des pères ! C'est l'occasion de briser les représentations de la femme confrontée à sa double journée de maman active et de laisser les pères s'exprimer sur le temps qu'ils souhaitent accorder à leur vie familiale.

L'entreprise a tout intérêt à aborder ce sujet dans une optique de salariés-parents et non uniquement autour de la gestion de la maternité. Les groupes de travail dédiés au sujet de l'équilibre de vie sont d'ailleurs très vite accaparés par les hommes qui comptent bien faire entendre leur point de vue.

## Libérer la parole au quotidien

Au-delà de groupes de travail et propositions collectives dans le cadre d'un projet d'égalité ou de mixité professionnelle, la prise de conscience doit imprégner le quotidien des managers.

Ces pères aspirent à débattre plus ouvertement de leurs contraintes familiales et à chercher des arrangements pour eux mais aussi pour leurs équipes avec l'entreprise. Les pères séparés ou en famille recomposée sont d'ailleurs ceux qui osent beaucoup plus fermement imposer leurs exigences.

*« J'essaie toujours d'inciter mes collaborateurs à parler de leur contraintes personnelles, qu'ils soient homme ou femme. Le problème, c'est qu'ils n'osent pas. Donc en termes de management, j'en suis plutôt réduit à faire des remarques a posteriori pour qu'à une prochaine occasion, mes collaborateurs osent le demander », nous confie un cadre manager.*

Les grands principes édictés par l'entreprise souffrent souvent de la difficulté d'une diffusion lente et inégale à travers les strates hiérarchiques. Nos interlocuteurs sentent bien qu'au fond c'est dans la gestion du quotidien avec leurs collègues, leur équipe ou leur hiérarchique que la bonne parole s'ancre dans la réalité.

Les managers d'équipe interrogés sont conscients de devoir s'appliquer déjà à eux-mêmes des règles d'équilibre

au quotidien : « *Au niveau du management, il faut éviter les débordements. Pour ma part, j'essaie de ne pas appeler mon équipe le week-end et pendant les vacances. C'est là que je vois des sources de tranquillité. Il faut créer une relation saine entre le manager et le managé sur cette question de l'équilibre.* »

*« La question de l'équilibre est indissociable de la culture du management. Ce sont des choses qui doivent être débattues lors de stages management. Au final, j'imagine qu'on peut en attendre plus d'efficacité pour tout le monde. »*

Un acte majeur pour accompagner les évolutions culturelle et managériale serait ainsi d'inscrire le sujet de l'équilibre de manière systématique lors des formations de management, des forums de cadres dirigeants, des séminaires dédiés aux hauts potentiels. En distillant à chaque occasion et de manière continue le message, l'entreprise apporte une preuve indéniable de son ouverture sur la prise en compte de l'équilibre des temps et de la parentalité.

Ouvrir la culture d'entreprise à d'autres horizons est bien le défi le plus ardu pour une entreprise. Pourtant le constat est là : l'élément-clé de l'évolution de l'entreprise est culturel et celle-ci passe par une prise de conscience de l'ensemble de la ligne managériale : du comité de direction aux managers de proximité. Ensuite, la gestion RH, les modes de fonctionnement, les services aux salariés sont des outils qui doivent permettre de modifier les comportements.

## Trois axes de travail pour s'attaquer à l'aspect culturel :

- les actes symboliques, tels l'exemplarité des dirigeants ou le refus de valoriser les temps de présence à rallonge : ils marquent les esprits et démontrent la conviction qu'équilibre rime avec efficacité
- l'évolution des pratiques managériales au quotidien : l'ensemble de la ligne managériale imprime le changement et le vit dans les relations informelles avec les pères
- enfin, en continu, sensibiliser au sujet de l'équilibre par petites touches à travers toutes les opportunités offertes pour faire passer les messages : un mot du président, une table ronde sur le thème de l'équilibre, une promotion reconnaissant un père 'équilibriste'...



## B. L'organisationnel

La culture managériale dessine la colonne vertébrale de l'entreprise et sa chair est faite de son mode d'organisation, de ses circuits de décision et de ses règles de fonctionnement.

Nous montrerons ici comment les entreprises peuvent modifier positivement l'équilibre entre temps de travail et temps familial tout en préservant l'efficacité économique de l'organisation.

### • Optimiser les circuits de décision •

Nous chercherons à mettre en lumière les gains potentiels de temps révélés par les faiblesses perçues dans l'organisation par les pères interrogés.

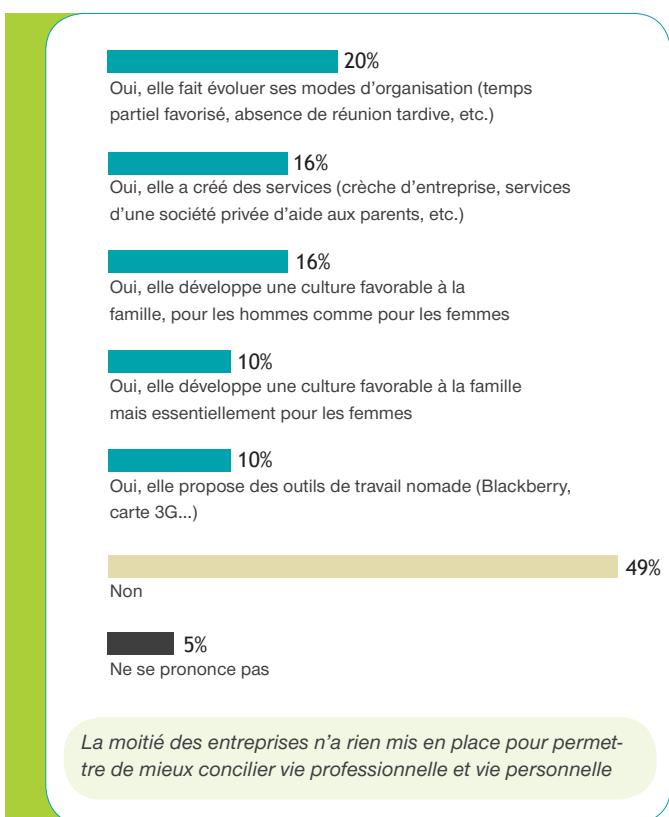
#### Eviter les injonctions contradictoires

La mise en place d'organisations matricielles dans la majeure partie des grandes entreprises a provoqué une confusion des responsabilités. Devant répondre de missions et projets à différents supérieurs hiérarchiques, les pères managers pointent la perte de temps pour valider de manière simultanée leurs actions.

« Je ne possède pas de description de fonction et personne n'a jamais été suffisamment clair pour me dire : tu es responsable de cela, voilà ton budget, voilà tes objectifs, voilà tes marges de manœuvres, voilà ton champ de prise de décision. Si tu as un problème, tu viens me voir », nous dit un cadre dirigeant.

L'analyse d'un de ces pères est assez frappante : « Tout le monde prend des décisions et tout le monde défait ces mêmes décisions... ce sont les fameuses 'injonctions contradictoires'... En cela, les organisations matricielles sont vraiment pesantes, on ne sait jamais vraiment qui est

### Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions qui permettent de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ?



*La moitié des entreprises n'a rien mis en place pour permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle*

LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

*responsable de quoi ... En plus, comme les responsabilités et les périmètres d'intervention ne sont pas clairs, ce sont toujours les mêmes qui sont sollicités et impliqués : ceux qui travaillent bien. »*

*Il existe ainsi un certain désarroi chez des hauts potentiels, passionnés par leur travail et qui affichent un niveau de stress dû à l'organisation, néfaste sur le long cours.*

*« L'organisation du travail doit gagner en efficacité et pour cela, il faut mieux décider. Le moment urgent et important est accepté quand c'est vraiment urgent et important. Si non, tout est mis au même niveau et on n'arrive plus à rien hiérarchiser. Il faut avoir du sang froid et bien réfléchir avant d'agir, pour finalement agir efficacement. »*

Certes, c'est le jeu de pouvoir des grandes organisations de mêler les différentes compétences de l'entreprise, voire même de les mettre en concurrence. Pourtant il y aurait sans doute un gain d'efficacité si on simplifiait les niveaux de validation. C'est un exercice vertueux que quelques entreprises tentent de mettre en place avec succès. Il en résulte un appel d'air indéniable pour les pères managers qui calculent au quotidien comment maximiser leur temps de travail.

## Cadrer les réunions de travail

« *Il faut aussi lutter contre la réunionnite.* »

A cet égard, certaines entreprises ont commencé à mettre en œuvre des chartes, affichées dans chaque salle de réunion. Leurs intentions tendent vers le même objectif :

« *Turner sept fois sa langue dans sa bouche avant de lancer une réunion.* »

Les managers - avec des responsabilités internationales - sont plutôt adeptes des vidéoconférences et apprennent souvent seuls à mesurer leurs déplacements au fur et à mesure de la connaissance de leurs interlocuteurs à l'étranger.

Sur ce point aussi, un mot d'ordre de la direction pousserait le management à valider en amont l'utilité ou non de la réunion avec un double gain : coût de transport et temps de trajet.

« *J'ai l'impression que cela se dégrade, malgré les 'conference call' et la visioconférence, on se déplace de plus en plus. Il peut m'arriver d'aller à Chicago pour une réunion de 2 heures. L'avion de nos jours coûte beaucoup moins cher que du temps de mon père* », déclare un cadre dirigeant. D'ailleurs certains pères osent négocier avec leur hiérarchie la diminution de leurs déplacements ou tout simplement leur suppression pendant un temps. « *La limite de mon investissement professionnel est de préserver le week-end, c'est un engagement que j'ai pris envers ma famille.*

*Quand je pars en déplacement le week-end dans des pays musulmans, je rattrape toujours pendant la semaine.* » Aller au-delà de l'intention de la charte, c'est acter des limites symboliques mais visibles et applicables pour tous, comme la fermeture des portes au-delà d'une certaine heure ou l'interdiction formelle de réserver une salle de réunion avant 8h30 ou après 18h.

## • Donner les moyens de gérer son temps de travail •

« *Quand on est un manager, c'est à soi d'organiser son temps de travail. Il faudrait donc repenser la manière dont on travaille et on organise le travail. La responsabilité, la délégation, le contrôle.* »

Cette étude est centrée sur une population de cadres dont la description de fonction stipule clairement que l'entreprise leur accorde un minimum d'autonomie pour mener à bien leur mission. Dès qu'ils deviennent pères, la tension sur leur organisation quotidienne est très palpable.

## Réguler la gestion des mails et des réunions sur Outlook

**A cet égard, une entreprise a mis au point une solution très concrète : un blocage systématique du calendrier Outlook pour limiter les réunions à deux heures maximum, sur des plages horaires acceptables. De plus, la présentation des mails se fait désormais sur 2 colonnes : la première filtrant les messages attendant une prise de décision, la deuxième affichant les messages envoyés pour information. Cette action, validée par le comité de direction, a été proposée dans le cadre de groupes de travail proposant des solutions pour optimiser l'efficacité économique de l'organisation.**



### Anticiper pour mieux planifier le travail

La vraie panique au quotidien pour les managers, c'est de ne pas maîtriser ni prévoir leur temps de travail.

Un futur père nous confie : « Le soir, je regarde dans mon sac les billets d'avion que mon assistante m'a commandés et je sais si je dois partir à 5h du matin le lendemain. C'est sûr que quand mon enfant va naître, je vais regarder mon organisation de travail de plus près ! »

Tous sont convaincus qu'une meilleure anticipation leur apporterait à la fois un souffle réel dans leur quotidien, mais aussi un moyen certain d'apaiser les négociations avec leur conjointe et avec leurs enfants. « La hiérarchie doit contribuer encore et toujours à tout mettre en œuvre pour faire évoluer notre travail vers une meilleure prédictibilité des charges et des horaires, afin de permettre aux gens de s'organiser. »

Certains vont même plus loin en posant la solution du problème comme une véritable compétence managériale : « Il faut faire travailler les managers sur l'organisation du temps de travail en fondant la démarche sur la création d'une discipline professionnelle. »

### Aménager les temps de travail

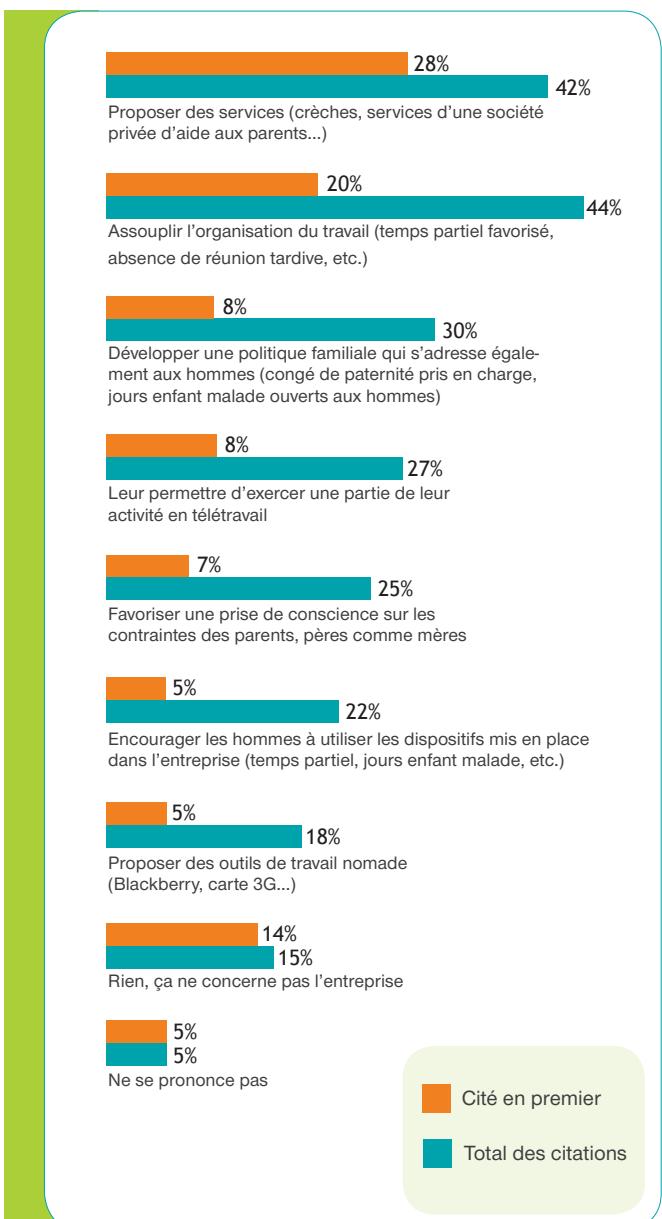
Les pères posent aussi un autre postulat sur leur travail : plus d'autonomie.

« Que l'entreprise ne m'empêche pas d'organiser mon temps de travail comme je le veux. »

Nombreux sont ceux qui considèrent qu'ils pourraient organiser comme ils souhaitent leur temps de travail : chez eux, avec des horaires décalés (tôt le matin ou tard le soir). Même s'ils assument de longues heures de travail, c'est une liberté précieuse.

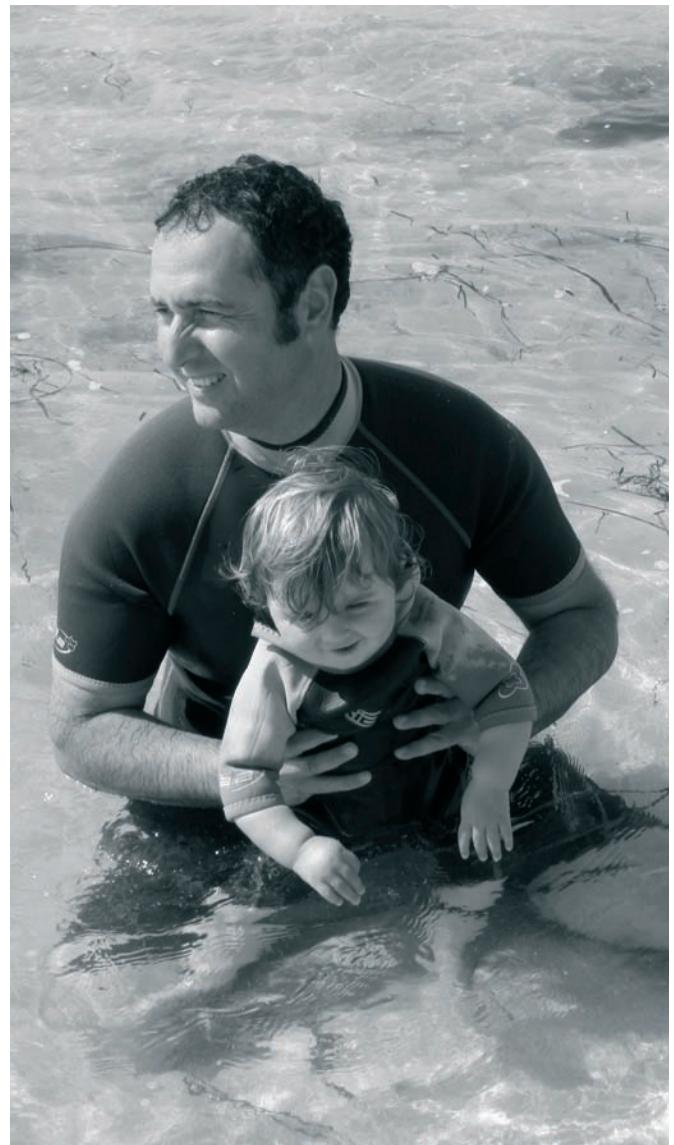
Certains vont plus loin en proposant un 'lissage' de leur charge de travail sur toute l'année, à l'instar de leurs homologues nord-américains qui bénéficient de beaucoup moins de congés qu'eux.

### Que devrait faire davantage votre entreprise pour aider les pères managers à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ?



« En ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, le seul outil possible est de passer moins d'heures au travail. Or, nous sommes dans une société qui fonctionne sur la productivité. La solution pour travailler moins serait donc d'avoir moins de vacances mais des journées plus courtes. Dans les pays scandinaves ou aux Etats-Unis, on finit plus tôt son travail, cela me semble intéressant » nous dit un père.

Moins de congés mais des journées plus courtes ; sans doute difficile à négocier même s'il existe des arrangements encore trop rares tel ce père en 4/5ème aménagé qui se « permet de partir une fois par semaine à 18h ; au départ ça fait bizarre et maintenant je le vis sans souci. »



## Deux idées fortes à retenir :

### 1/ Cadrer les réunions et la gestion des urgences

- Un premier pas : la 'charte de réunion' intégrant des principes d'efficacité (ordre du jour, objectif pour suivi, résultats attendus, respect des horaires, suivi des décisions actées) ;
- Une deuxième étape : mettre en place des outils techniques (optimisation de la gestion des mails pour information ou pour décision) et managériaux (réunion d'équipe hebdomadaire avec feuille de route) pour organiser les priorités de travail.

### 2/ Donner les moyens d'anticiper son travail

- Cadrer régulièrement le périmètre de responsabilité et minimiser les niveaux de reporting
- Optimiser sur le fond les méthodes de travail : gestion de projet, délégation, autonomie

## C. La gestion des trajectoires professionnelles

Moderniser la culture d'une organisation et ses modes de fonctionnement induit des efforts colossaux et surtout continus à déployer. Il faut aussi travailler sur une nouvelle gestion des ressources humaines.

Les responsables RH et quelques dirigeants en sont convaincus. Certains sont déjà en marche, d'autres sont prêts à inventer vite.

Pour accompagner cette évolution, EQUILIBRES propose aux entreprises de :

- s'emparer du sujet au travers du congé de paternité ;
- travailler sur les respirations professionnelles ;
- aborder le nœud gordien de la mobilité des couples biactifs et doublement ambitieux ;
- rénover les pratiques RH usuelles (du recrutement aux critères de promotion).

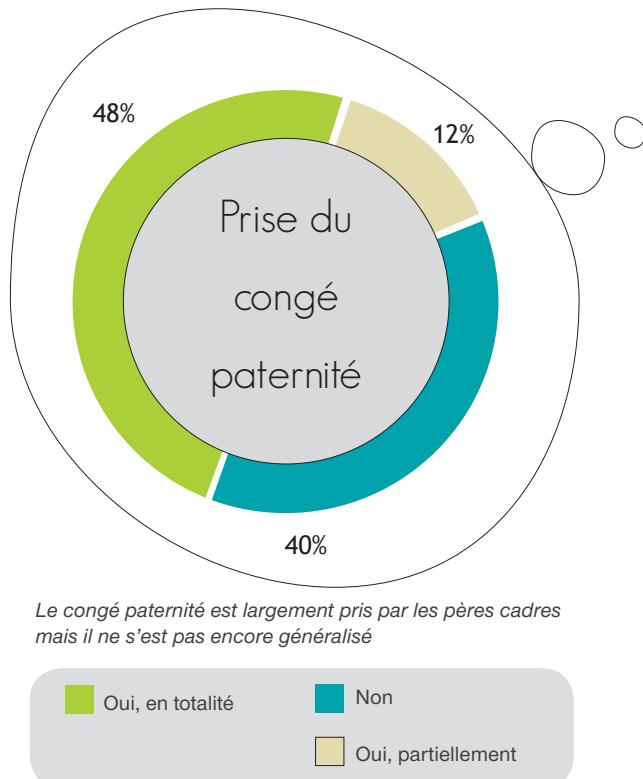
### • Le congé de paternité •

Le congé de paternité, entré en vigueur en 2002, a signé la prise en compte par l'Etat d'une réalité sociétale qui n'est plus celle des années 50/60. Combien de temps faudra-t-il encore aux entreprises, organisations historiquement plus traditionnelles, pour entériner un changement culturel aussi important ? Les signes avant-coureurs d'une évolution culturelle sont à chercher du côté des plus novatrices qui commencent à mettre en place un congé de paternité abondé. Les autres suivront.

On retrouve ici le ratio de 2 pour 3 donné par l'enquête de la Drees (voir ci-contre). Sur la population de pères qui ne l'a pas pris, 55% sont des cadres dirigeants.

La première raison citée par l'ensemble des sondés est d'ordre professionnel : 37% des pères interrogés disent

### Avez-vous pris le congé paternité ?



LH2 EQUILIBRES - Sondage réalisé en octobre 2007 auprès de 400 pères cadres de 30-40 ans.

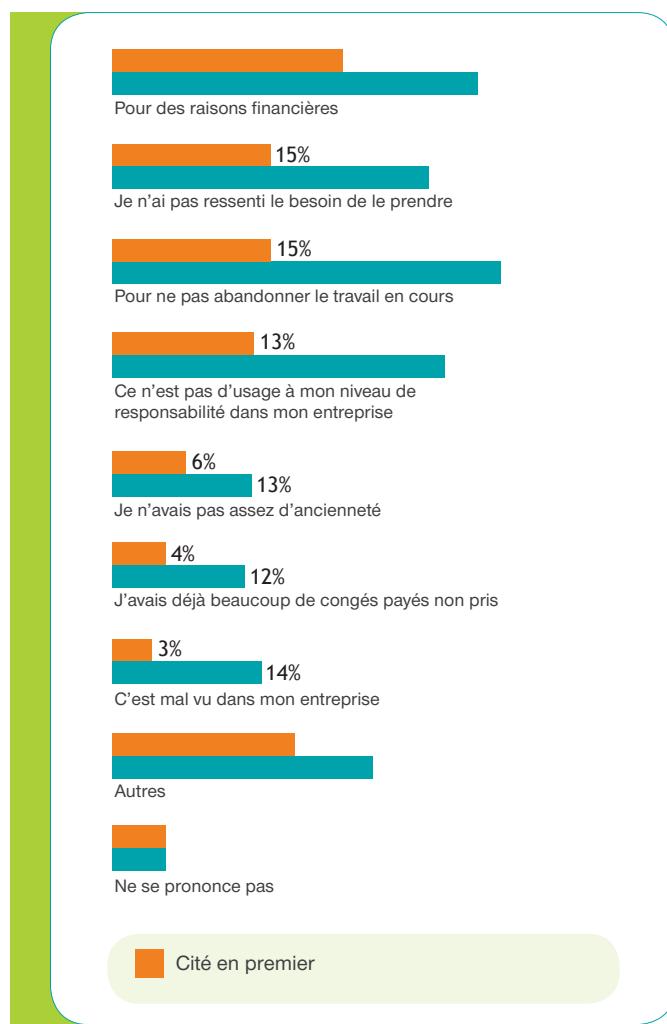
### Le congé de paternité : les enseignements de la dernière grande enquête statistique nationale (Drees, 2005)

Cette dernière étude révèle que deux tiers des pères ont utilisé ce congé de paternité en 2003 et 2004 pour une durée moyenne de 10,8 jours.

- Ce sont les pères les plus jeunes qui y recourent plus fréquemment (71% des 25-34 ans contre 58% des pères âgés de 35 ans et plus).
- Pour 85% des pères d'un premier-né, l'argument avancé est de passer du temps avec le bébé.
- La prise du congé paternité a entraîné une perte financière pour environ 6% des pères.
- 22% des agriculteurs artisans-commerçants, 49% des cadres supérieurs, 69% des professions intermédiaires, 81% des employés et 75% des ouvriers ont pris le congé de paternité.
- 43% des pères qui n'ont pas pris le congé de paternité avancent des raisons liées à leur investissement professionnel, 18% des raisons financières.

ne pas l'avoir pris « pour ne pas abandonner le travail en cours ». Puis 35% déclarent qu'ils ont été motivés par des raisons financières : le congé de paternité n'étant pas abondé dans de nombreuses entreprises, les pères dont la rémunération dépasse le plafond de la sécurité sociale ne bénéficient pas d'un maintien de leur salaire ou d'un complément de rémunération.

## Pourquoi n'avez-vous pas pris le congé paternité ?



Enfin, 32% déclarent que ce n'est pas d'usage à leur niveau de responsabilité, preuve que ce congé n'est pas encore totalement accepté aux plus hauts niveaux hiérarchiques et que les DRH ne l'ont pas encore intégré dans leur réflexion sur la gestion des carrières et n'ont souvent pas officiellement débattu du sujet avec leurs cadres.

### • Inventer des respirations professionnelles •

Pour la population de hauts potentiels, managers à forte valeur ajoutée, en pleine maturité professionnelle, les DRH sont prêts à étoffer une palette de propositions de carrière atypiques et toujours ambitieuses. Nous nous sommes inspirés de ces solutions, certes parfois un peu 'luxueuses', pour brosser un paysage nouveau de parcours professionnels. Nous espérons qu'il aidera les DRH qui pourront élargir ces propositions à une communauté plus vaste que les pères hauts potentiels.

### Élargir les horizons du temps de travail

Si les pères hauts potentiels trentenaires nous paraissent si précieux à investiguer, c'est qu'ils sont peu nombreux et que leur pénurie pose déjà un problème dans les grandes entreprises. C'est aussi qu'ils sont pressés d'arriver au sommet, hâtés par les croyances collectives d'arriver en haut de la montagne avant 40 ans sinon ... « *c'est foutu!* » Conscients de cette urgence et animés par la crainte de les voir s'envoler vers d'autres horizons, les DRH souhaitent tracer des trajectoires professionnelles moins linéaires, plus longues mais tout aussi attrayantes. Ainsi, celui-ci : « *Nous prenons le temps lors des revues annuelles d'évaluer si nous proposons à tel ou tel cadre un nouveau poste 'booster' qui sera clairement exigeant en termes de temps et de charge de travail ou un poste 'intermédiaire', a priori fonctionnel, où le salarié aura plus d'autonomie sur son organisation de travail, moins de contraintes opérationnelles*





*mais dans lequel il approfondira un sujet transverse. »*

Voici une politique de gestion de carrière qui pose objectivement la question à la fois à la hiérarchie et au cadre concerné du meilleur choix pour poursuivre sa carrière au sein de la même entreprise. Les principes d'évolution ne sont pas niés, les intérêts de chaque partie sont préservés : le salarié engrange une compétence nouvelle dans une fonction support ou de gestion de projet qui lui servira dans son poste futur de dirigeant, il préserve son équilibre de vie tout en assouvisant sa soif d'évoluer au sein de l'entreprise.

Dans une autre entreprise, un père confie : « *Peu importe si j'arrive au poste de cadre dirigeant en 6 ans plutôt qu'en 3 ans - on doit travailler plus longtemps de toute façon - je préfère préserver ma passion pour mon travail et mon équilibre de vie tant que mes enfants sont petits* » ou encore « *Il faut que l'entreprise accepte que les gens puissent changer la relation de temps famille/travail sur une certaine période, sans que cela soit pénalisant pour la suite de la carrière.* »

#### **Proposer de véritables pauses professionnelles**

Certaines entreprises n'hésitent pas à prôner des interruptions de carrière : faciliter le congé sabbatique, proposer une mission dans une association humanitaire. Un pari qui semble risqué au premier abord mais qui s'avère payant. « *Quelques cadres supérieurs ont pris 6 mois pour faire le tour du monde. C'est sûr que pour leurs équipes et leur entourage, c'est un signe que le travail n'est pas tout dans leur vie mais ça donne une certaine respiration à tous.* »

Effectivement le congé sabbatique est inscrit dans le code du travail comme un droit acquis par le salarié. Le principe butera toujours sur un hic : il n'est pas rémunéré, donc il faut se constituer une cagnotte conséquente pour partir et emmener toute sa famille pendant un an ou 6 mois. Tout le monde ne peut pas se le permettre.

L'autre difficulté dépend beaucoup plus de l'ouverture

d'esprit et de l'audace des décideurs. Afficher le congé sabbatique comme une respiration 'normale' dans un investissement professionnel exigeant et continu va dans le sens d'une reconnaissance différente de l'attribution d'une prime, de stock-options ou autres avantages en nature. C'est une véritable proposition de rétribution, jouant sur des critères qualitatifs et individualisés.

Un membre d'un comité de carrière : « *Récemment, nous avons répondu positivement à la demande d'une année de congé sabbatique (projet de développement local en Afrique) d'un cadre 'star montante' du groupe. Nous nous sommes accordés sur le fait qu'il fallait répondre à cette demande et surtout apprendre à gérer ce type de demande. Il y a 2 ou 3 ans, cette demande n'aurait peut-être pas été formulée, autocensurée ou bien elle nous aurait choquée ou serait parue contre nature. Aujourd'hui, nous l'entendons et nous l'acceptons. Les choses évoluent à un bon rythme.* »

Quelques mois de pause, c'est peu au regard des nombreuses années passées et des longues heures de travail : le salarié prend du recul et l'entreprise lui a permis de vivre son rêve et de développer sa capacité d'imagination.

Autre solution : proposer une mission au sein d'une association à vocation humanitaire ou culturelle. L'objectif est toujours l'opportunité de cultiver son 'jardin secret', d'ouvrir un nouvel horizon où les règles, les modes de fonctionnement diffèrent. L'entreprise gagne forcément à introduire davantage de diversité, à élargir le spectre des personnes.

« *Des femmes, des gens qui sont engagés dans d'autres activités à côté de leur travail et ont beaucoup à nous apporter : un responsable de club de foot, un responsable d'ONG... Mais malheureusement, on n'arrive pas à organiser d'autres façons de travailler.* »



Même si ce sont des solutions à la marge, ces propositions ont déjà été expérimentées et ont le mérite de résonner comme des signes forts d'ouverture de l'entreprise dans l'esprit des pères managers.

#### Ouvrir les portes entre les métiers

Les grandes entreprises se sont toutes peu ou prou construites en accumulant une certaine cohérence de métiers : soit dans une stratégie de couvrir l'amont et l'aval de leur spécialité, soit en couvrant un secteur à travers toute sa palette de services. Il en découle une série de filiales, plus ou moins indépendantes les unes par rapport aux autres face à un siège social qui peine souvent à imposer des politiques sociales et RH communes.

Qu'un 'élément-clé' parte pour une autre filiale, sa hiérarchie crie encore à la haute trahison alors que dans le principe de gestion des hauts potentiels, il est nécessaire au cadre d'appréhender les multiples facettes du Groupe. Les DRH savent combien il est fondamental d'offrir des allers-retours entre métiers et filiales, quitte à prendre le risque du temps d'adaptation et de s'éloigner un moment de la spécialisation. Cela reste encore un trait spécifiquement

français de devoir être ingénieur pour aborder une fonction de manager industriel.

*« Il faudrait établir des passerelles plus fluides entre les différentes entités du groupe et les différentes fonctions. Je pourrais ainsi mieux organiser ma carrière en fonction de mes contraintes personnelles, je me tisse un réseau précieux et ce que j'apprends sert à l'entreprise : je prends des risques, je m'adapte, je comprends les différents métiers. C'est gagnant pour tout le monde ! », nous dit un cadre. Activer plus rapidement ces ouvertures dans les carrières répond aussi au constat fait par les DRH quand ils interrogent les démissionnaires : « Promesses non tenues sur mes évolutions professionnelles, délai trop long entre mes demandes de transfert et la réponse. »*

#### • Relever le défi des mobilités géographiques •

Les gestionnaires des cadres dirigeants sont écartelés entre les demandes des patrons opérationnels et le vivier de leurs hauts potentiels à placer au bon endroit et au bon moment. Ces responsables RH doivent répondre à une mission : confronter les hauts potentiels au terrain (le

site industriel ou l'agence commerciale en province) et à l'étranger puisque « *l'expérience internationale reste un critère fort pour accéder à des hautes responsabilités et ça ne changera pas. Au contraire, nous devenons de plus en plus international donc un cadre dirigeant doit connaître intimement les différences culturelles et savoir s'adapter rapidement à d'autres contextes.* »

C'est un casse-tête permanent car ce fameux 'moment' est de moins en moins le meilleur pour ces hommes trentenaires qui commencent à peine à construire leur famille et qui font souvent face à une femme qui aspire, elle aussi, à préserver sa carrière. « *Il faut travailler sur la lisibilité de carrière : à chacun de trouver le bon moment et la bonne trajectoire en fonction de ses ambitions professionnelles et personnelles. Mais ce sont des sujets sur lesquels rien n'est dit et le droit à la parole sur ces thématiques n'est pas autorisé.* »

#### Préparer en profondeur le départ

Sur ce point, les responsables RH et les pères sont formels : la discussion de fond est essentielle pour peser les avantages et inconvénients d'une mobilité. Nous souhaitons insister tout de même sur la qualité du dialogue et la nécessité d'instaurer un climat de confiance réciproque. Il faut oser parler famille et couple, enjeux professionnels et conséquences potentielles.

Un responsable des cadres dirigeants souligne sa vigilance dans chaque entretien : « *Moi, je leur dis qu'ils peuvent changer d'avis à tout instant et que ça ne sera pas pénalisant pour leur carrière. Nous avons eu des cas de rupture de couple dans certains pays et quand je perçois une retenue ou une fragilité, j'en parle à la ligne managériale car nous serions perdants des deux côtés.* »

Côté salarié, même son de cloche : décider une mobilité est à la fois, on l'a vu, une négociation familiale mais aussi un questionnement sur le risque professionnel de refuser. Les responsables RH ont donc un travail de fond à réaliser



sur la bonne temporalité à adopter (le meilleur moment pour réaliser une expérience terrain ou internationale) et un message de fond à faire passer (la possibilité de refuser une mobilité pour raisons personnelles). La responsabilité de la décision doit être partagée en toute confiance entre l'entreprise et le salarié car aujourd'hui « *les projets de carrière ne sont pas lisibles. On sait qu'il faut être mobile et avoir un peu tout vu si l'on veut devenir cadre dirigeant du groupe mais cela n'est pas dit clairement. Alors quand on nous fait une proposition et comme on ne connaît pas les règles, on se dit que c'est forcément bon pour nous et on accepte sans discuter même si cela ne convient pas forcément, ni à nous, ni à notre famille* » nous dit ce cadre expert.

#### Améliorer le soutien logistique

Les politiques de mobilité ont toujours intégré un volet logistique familial : déménagement, cours de langue pour la famille, inscription scolaire... Ceux qui l'ont vécu - que ce soit à l'international ou entre villes françaises - évoquent de manière très précise les points logistiques à améliorer.

Un responsable RH confirme que les dispositifs de mobilité s'améliorent : « *On facilite les mobilités familiales en les fixant sur les rentrées scolaires, en recherchant du travail pour la conjointe, en proposant aussi des enveloppes CESU pour les mobilités franco-françaises.* »

En effet, trouver un travail pour la conjointe paraît comme un élément désormais indispensable à la palette de dispositifs d'aide à la mobilité : « *Dans le cadre des mobilités géographiques, notre groupe propose un accompagnement*

ment financier mais cela s'arrête là. Il n'y a aucun accompagnement pour la recherche d'emploi pour le conjoint et quand on sait l'importance et l'influence du groupe sur le bassin d'emploi, c'est quand même dommage. »

Certaines entreprises vont plus loin que l'engagement d'un cabinet d'outplacement en négociant directement avec l'entreprise de la conjointe pour chercher une solution ad hoc.

Au final, les conjointes ont de moins en moins le temps de se consacrer au déménagement familial car... elles travaillent aussi. Les entreprises doivent tenir compte de cette donnée en proposant une sous-traitance plus globale des aspects à la fois logistiques et administratifs de la mobilité. La liste comprend la recherche d'une nounou, l'inscription scolaire dans les établissements idoines, l'appartement adéquat en tenant compte en particulier des lieux de travail des deux parents, etc.

## • Moderniser les étapes RH clé à la lumière de l'équilibre de vie •

Confiance réciproque, dialogue sur tous les fronts, croyances mutuelles, reconnaissance... nous parlons de chaque moment où le contrat liant le salarié et son entreprise s'évoque en termes de droits et de devoirs. Pour les pères managers, la donnée équilibre de vie prend sens à chacun de ces événements puisqu'il a en tête son ambition professionnelle et ses aspirations familiales.

Si l'entreprise entend répondre à cette équation pour assurer un contrat plus équilibré et plus profitable pour chaque partie, la rénovation des pratiques RH est indispensable.

### Expliciter les critères d'éligibilité au statut de haut potentiel

Pourquoi finalement la mobilité se transforme-t-elle en un enjeu si important pour l'entreprise et le père manager ? Formel ou informel, la multiplicité des aventures profes-

nelles permet d'atteindre le Graal. Refuser c'est « brûler ses cartouches », « signer l'arrêt de mort de sa carrière ».

A force de refus ou d'échecs, certaines grandes entreprises ont radicalement révolutionné leurs critères d'éligibilité à leur programme hauts potentiels.

- Le premier critère : l'âge de détection. Plus jeune, plus vieux, la barre des 35 ans disparaît pour faire place à une tranche d'âge beaucoup plus large. Les entreprises s'éloignent des parcours classiques, ils osent bousculer l'exigence d'ancienneté et d'années d'expériences pour des « castings atypiques ».

- Deuxième élément : l'international. Certains diront que c'est un acquis indispensable et qu'un haut potentiel ne peut pas y déroger. D'autres tentent de contourner la solution 'expatriation' en proposant des missions courte durée à l'étranger ou des 'postes à dimension internationale'.

Enfin, plus insidieuse est l'idée générale que dire non une fois est rédhibitoire. Faux, rétorque nos multiples interlocuteurs côté direction. Et ils sont d'autant plus sensibles à ce sujet lorsque les refus de promotion ou de mobilité se multiplient de la part des femmes qui fondent leur choix sur des impératifs d'équilibre de vie. Là aussi, effectivement, si dire non à une proposition n'est pas perçu comme un désengagement définitif, l'entreprise doit le dire haut et fort. Alors nous pouvons prédire que le vivier de hauts potentiels ne sera que plus riche d'hommes et de femmes conscients qu'on peut leur faire confiance plus tôt ou plus tard dans leur carrière.

« Arrêter la verticale, penser diagonale » dit le héros de Paul Auster dans Vertigo.

Libérer cette parole de part et d'autre aura le mérite de diminuer craintes et *a priori* et de dessiner de nouvelles trajectoires professionnelles.

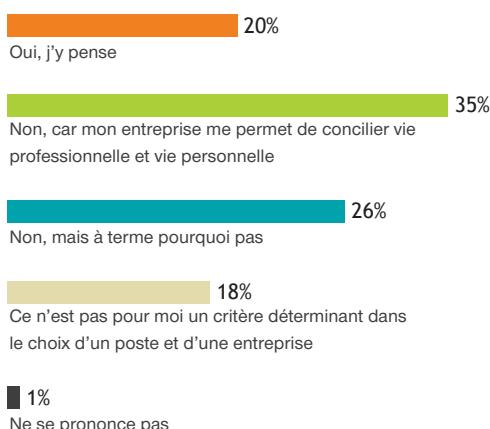


### Penser 'étapes de carrière'

« Les mots 'faites moi confiance' ne passent plus. On peut voir qu'il y a rupture du lien de très long terme. Le jeune manager/haut potentiel conçoit son développement de carrière de manière successive. On a intérêt à segmenter plus sa vie professionnelle et passer d'un univers à l'autre. »

Dès le recrutement, la promesse d'une carrière à vie n'est plus pour ces cadres un argument de 'vente' à l'aune des perspectives très court terme que la hiérarchie leur propose. La plupart des pères rencontrés s'interrogent fréquemment sur leur envie de rester ou non dans l'entreprise.

### Seriez-vous prêt à changer d'entreprise dans le but de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ?



*La volonté de concilier vies professionnelle et personnelle n'est pas un motif pour changer d'entreprise pour la plupart des pères. Néanmoins, ils sont plus nombreux à y penser en Ile-de-France.*

Dans notre enquête auprès de 400 pères cadres, la volonté de concilier vies professionnelle et personnelle n'est pas un motif pour changer d'entreprise pour la plupart des pères. Néanmoins, ils sont plus nombreux à y penser en Ile-de-France où se situent souvent les sièges sociaux des grandes entreprises.

Retenir ces talents, c'est dessiner des étapes professionnelles où les gains professionnels sont visibles et immédiats. Chaque étape est vécue comme un projet circonscrit dans le temps avec un bloc de compétences à acquérir et des idées précises sur une prochaine étape cohérente : « Je fais une 'people review' pour mon équipe mais personne ne s'occupe de moi : où je vais, quelles stratégies de carrière en interne, quelles mobilités, quelles perspectives, quelles priorités ... je ne sais pas, je navigue à vue, je ne sais pas si j'ai fait les bons choix de mobilité et surtout où cela peut me mener au sein du groupe, quelle direction prendre maintenant .... On perd des gens précieux à cause de cela », se lamente ce cadre.

La communauté RH sent bien que le flou n'est plus de mise tant la confiance dans l'entreprise a été écornée par les années chômage et les restructurations massives. Le cadre est impatient, il faut poser des principes de réponse rapide à ces questions, donc être en capacité de lui donner une visibilité sur les décisions RH qui brossent sa carrière.

### Introduire la partie équilibre de vie dans les entretiens annuels

« Nous avons une culture très humaine et nous répondons lorsque les salariés évoquent leurs situations personnelles » nous dit un de nos interlocuteurs RH. Encore faut-il leur donner l'occasion de s'exprimer. Les entretiens annuels tournent encore trop souvent autour des chiffres et de la performance quantitative. Les critères de bonus restent très majoritairement fondés sur les résultats quantitatifs.

Décliner systématiquement le thème équilibre de vie professionnelle/personnelle dans les entretiens individuels permettrait d'enrichir le dialogue et la confiance entre le salarié et son hiérarchique.

S'il faut dire aux hiérarchiques que leur propre bonus sera impacté par la qualité des entretiens réalisés alors ... il ne faut pas hésiter !

Les cabinets de conseil ont réalisé depuis longtemps que cette notion qualitative devait être valorisée lors des entretiens annuels et pointée lors des évaluations à 360 degrés (lorsque les collaborateurs, pairs et clients évaluent eux aussi le travail).

Evaluer la hiérarchie sur la dimension humaine et leur écoute de la donnée équilibre de vie redonne toute sa valeur à l'exercice de l'entretien annuel : faire le point sur la globalité des résultats et des attentes du collaborateur. Et les pères managers sont demandeurs de cette attention.

## Aborder l'individu dans sa globalité lors des choix de promotion

De la même manière, la dimension équilibre de vie a tout son sens lors des décisions d'évolution professionnelle et

dans les positionnements sur la cartographie des remplacements des cadres dirigeants.

« *On a identifié que la gestion des carrières était un point à travailler en particulier sur les processus de plans de succession, sur les choix de promotion et les comportements sous-jacents dans les décisions prises* », nous dit ce DRH. Attention cependant de ne pas tomber dans l'excès inverse que connaissent bien des femmes : prédire d'avance qu'un jeune père ne peut pas prendre ce poste parce qu'il a charge de famille. Il faut aller plus loin et se poser au préalable la question des compromis que l'entreprise est prête à faire sur tel ou tel poste.

Aborder l'individu dans sa globalité est ce vers quoi la communauté RH tend. L'ère de l'administration du personnel est bel et bien révolue, celle de la gestion des 'ressources' humaines est en train de céder le pas à un concept beaucoup plus individualisé et humain : la gestion de l'individu dans sa globalité. Les DRH amorcent cette évolution, poussés par des populations de seniors, de jeunes recrues... et de salariés-parents.

## Des jalons RH posant l'équilibre de vie comme une part intégrée de la politique RH

- Aborder le congé de paternité : un geste symbolique fort
- Inventer des respirations professionnelles 'sur-mesure' tels que transfert entre filiales, mission d'études ou d'expert transverses, congé sabbatique...
- Relever le défi des mobilités pour les couples bi-actifs en préparant le départ, en professionnalisant le soutien logistique, et en proposant des mobilités plus tôt dans le parcours
- Proposer des étapes de carrière cadrées et argumentées : c'est à la fois donner une vision claire des chemins professionnels à parcourir (critères d'éligibilité haut potentiel/cadre dirigeant) et en parallèle, justifier les gains professionnels à chaque étape
- Enfin, systématiser la question de l'équilibre dans les entretiens annuels et le lier à la performance globale du hiérarchique dans sa fonction de manager d'équipe



## D. L'offre de services aux salariés-parents

Deux visions s'opposent nettement depuis la médiatisation des crèches d'entreprise en 2005/2006. D'un côté, les salariés acquiescent sur cette nouvelle ouverture de services dédiés aux salariés, clairement à la mode américaine. De l'autre – comme souvent sont accueillies les innovations américaines en France à l'instar des Blackberry – on entend des mots comme méfiance, atteinte à la vie privée, ruse pour mieux aliéner les salariés, paternalisme...

### • Une avancée certaine •

Première suggestion de nos interviewés pour améliorer l'équilibre de vie des pères : la crèche. Suit de près dans la bouche de ces pères aux lourds horaires de travail, la conciergerie, puis – surtout pour les cadres supérieurs – les systèmes de baby sitting d'urgence.

#### L'explosion des crèches en entreprise

*« On pourrait travailler sur la garde d'enfant, c'est l'un des problèmes majeurs quand on a de jeunes enfants. Une crèche inter-entreprise serait une bonne solution. »*

Très médiatisée depuis l'ouverture au secteur privé pour la gestion des établissements petite enfance en 2004, la crèche est largement plébiscitée comme le premier service à offrir aux salariés pour faciliter leur équilibre de vie. Il en existe pourtant peu encore (115 crèches privées en janvier 2008 d'après la Fédération Française des Entreprises de Crèches) et c'est en immense majorité l'apanage des grandes entreprises et de leurs sièges sociaux.

Il n'empêche que les salariés parlent de la crèche à la fois comme une véritable solution immédiate pour eux-mêmes et/ou leurs collaborateurs et comme un premier pas vers une révolution culturelle. « *Mon avis, c'est que l'entreprise*

*doit aujourd'hui considérer que faciliter la vie familiale fait partie de son rôle. La mise en place d'une crèche serait quelque chose de très bien. C'est un signe fort de l'entreprise et cela pousserait certainement des hommes à prendre davantage leurs enfants en charge. »*

Que l'entreprise offre une garde collective et pérenne pour les enfants des salariés, même si cela ne concerne que 30 parents, elle donne un signe fort à l'ensemble de ses collaborateurs : vous êtes dans une entreprise humaine, qui ose parler de bébés, de berceaux et au final, qui est capable d'entendre que vous avez une vie familiale qui apporte joies et contraintes. L'argument est infaillible : des parents sereins sont des salariés motivés.

Un jeune père en est convaincu : « *Développer une crèche ici serait, j'en suis persuadé, un atout pour l'entreprise.* » Anne Lauvergeon est certainement la dirigeante qui a le plus parlé des crèches ces dernières années dans les journaux ou lors des sessions au prestigieux Women's Forum for the Economy and Society. AREVA a créé quatre crèches dans différentes entités dont le siège social. Anne Lauvergeon affirme que cela a une répercussion positive sur l'ambiance de travail, la fierté des collaborateurs même au-delà des salariés-parents.

De même, le groupe PSA (première entreprise labellisée Egalité professionnelle) a fortement communiqué à l'occasion de chacune de leur création de crèches près de leurs localisations industrielles ou tertiaires et cet acte concret fait partie intégrante des actions attendues par le Label Egalité.

Parallèlement, les entreprises de crèches privées multiplient les astuces pour élargir les palettes de leurs services

et développer en particulier des réseaux de crèches qui maillent le territoire. Lorsqu'une entreprise est d'accord pour proposer deux ou trois 'berceaux' à ses salariés, très rapidement l'engouement est fort, la demande s'élargit. L'entreprise souhaite alors disposer de places près du domicile du salarié et non plus uniquement près du lieu de travail.

Par ailleurs, la conciergerie d'entreprise se développe sur un argumentaire qui convainc de plus en plus les entreprises : s'occuper des démarches administratives, trouver une baby-sitter en urgence, organiser les vacances, prendre en charge le pressing sur le lieu de travail... autant de services qui font gagner du temps aux salariés, temps particulièrement précieux pour les managers de haut vol.

## • Un débat qui passionne et persiste •

Nous avons pu observer lors de nos missions de conseil que les discussions sont parfois intenses, voire contradictoires entre partenaires sociaux et entreprises sur le sujet des services offerts aux salariés.

C'est aussi une question que se pose la direction RH avant de lancer une initiative, et elle prend le temps de soupeser les 'pour' et les 'contre'. Car le sujet est neuf, pas encore vraiment validé et disséqué par les enquêtes de satisfaction traditionnelles et – pour les entreprises qui ont déjà initié des services – le recul n'est pas suffisant pour évaluer les répercussions sur la motivation des collaborateurs ou l'attraction de jeunes recrues.

Nous ne pourrons pas citer de chiffres mais uniquement se faire l'écho de la perception globale des responsables RH.  
*« Tout le monde s'y met, donc si on veut attirer des nouveaux talents, nous devons aussi proposer cette palette et les jeunes recrues n'hésitent pas à poser la question des services mis à leur disposition. »*

Le débat a beau persister sur l'entreprise paternaliste ou

intrusive, tous se lancent cependant dans la mise en place de l'un ou l'autre de ces services.

Gadgets ou non, suffisamment adaptés au rythme de travail des cadres ou non, les services aux salariés sont indubitablement un signe fort que donne l'entreprise sur son souci d'améliorer le bien-être de ses salariés. Ce sont autant d'actions symboliques qui affirment le message de l'entreprise quant à sa volonté de tenir compte de l'équilibre de vie comme partie intégrante de la rétribution globale qu'elle offre à ses salariés.

## • Les 'plus' financiers •

Mettre en place un avantage 'familial' financier, c'est aussi une manière d'offrir un certain bien-être aux salariés-parents.

L'abondement du congé paternité – mis en place dans certaines entreprises – fait partie des premières avancées sociales puisque nous l'avons vu, la perte de salaire est l'un des freins majeurs à la prise de ce congé par les cadres. L'ouverture des droits aux jours enfant malade aux pères comme aux mères est aussi un acquis récent qui fait encore débat. Il est clair que les sommes en jeu sont autrement plus importantes dans les entreprises fortement masculinées...

En balayant l'ensemble des champs influant sur l'équilibre de vie des pères managers, nous pouvons conclure par cette réflexion d'un responsable RH : « *Tant qu'on n'a pas une véritable politique, un mot d'ordre structuré sur l'équilibre de vie pro/ vie perso, on reste dans une ambiance d'écoute et de recherche de solutions au cas par cas et pas sur un trait culturel fort.* »





# Conclusion

## *Et si l'on rêvait ?*

*« Dans 15 ans, notre entreprise sera porteuse d'une autre culture, beaucoup plus internationale, puisque tous ces cadres dirigeants auront une vision plus globale du monde. Alors oui, peut-être aussi sur l'équilibre de vie... »*

*« Depuis 2000 et à mon échelle, la culture d'entreprise se révolutionne déjà sous mes yeux et les anciens managers qui sacrifiaient tout pour le travail ne seront plus là dans peu de temps. Les jeunes managers ont un vrai enjeu - dont ils parlent - sur leur équilibre de vie, et je suis sûr qu'ils ne feront pas subir des pressions sur leurs collaborateurs comme avant. Je les connais, ces cadres de 55 ans et plus qui regrettent le temps sans leurs enfants et je n'en connais pas un seul qui me dit regretter de ne pas avoir passé assez de temps au travail ! »*

*« De plus en plus, chaque année, les hauts potentiels posent la question : 'Maintenant que me donnez-vous comme moyen pour préserver mon équilibre de vie ?' Au fur et à mesure, le comité de direction va entendre ces voix et la culture d'entreprise s'ouvrira à la fois pour les hommes et les femmes sur ce sujet. »*

*« L'entreprise idéale est une entreprise qui, sans complexe et sans crainte, se pose la question du bien-être de ses collaborateurs. Le bien-être au sens de l'atteinte d'un équilibre personnel global. Ce n'est pas la vocation de l'entreprise mais un moyen énorme pour elle d'atteindre ses objectifs et de permettre aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes... »*

# Annexes

## Structure de l'échantillon de l'enquête quantitative (en %)

| <b>Age</b>                           |    | <b>Niveau d'études</b>                            |    | <b>Organisation du travail de la conjointe</b> |
|--------------------------------------|----|---|----|--|
| De 25 à 29 ans                       | 20 | Inférieur à Bac +2                                | 27 | A temps complet                                |
| De 30 à 34 ans                       | 23 | Supérieur à Bac +2                                | 70 | A temps partiel (subi)                         |
| De 35 à 40 ans                       | 57 | Bac +5  | 26 | A temps partiel (choisi)                       |
|                                      |    |   |    | Ne travaille pas par choix                     |
|                                      |    |   |    | Ne travaille pas de manière subie              |
|                                      |    |   |    | Ne répond pas                                  |
| <b>Situation familiale</b>           |    | <b>Niveau d'études de la conjointe</b>            |    | <b>Type d'entreprise</b>                       |
| Marié                                | 74 | Inférieur à Bac +2                                | 27 | Entreprise privée                              |
| Concubin                             | 20 | Supérieur à Bac+2                                 | 70 | Entreprise publique                            |
| Séparé/Divorcé                       | 4  | Bac +5  | 3  |  |
| Vivant en famille recomposée         | 2  |   |    |  |
| <b>Nombre d'enfants</b>              |    | <b>Niveau de salaires mensuel brut individuel</b> |    | <b>Taille de l'entreprise</b>                  |
| Un ou deux enfants                   | 86 | Moins de 2000 €                                   | 2  | Moins de 50 salariés                           |
| Plus de 3 enfants                    | 14 | Entre 2000 € et 4000 €                            | 45 | De 50 à 199 salariés                           |
|                                      |    | Entre 4000 € et 6000 €                            | 27 | De 200 à 499 salariés                          |
|                                      |    | Plus de 6000 €                                    | 9  | Plus de 500 salariés                           |
|                                      |    | Ne répond pas                                     | 17 |  |
| <b>Age des enfants</b>               |    | <b>Niveau de salaires mensuel brut individuel</b> |    | <b>Secteurs d'activité</b>                     |
| Moins de 3 ans                       | 55 | Moins de 2000 €                                   | 35 | Industrie                                      |
| Entre 4 et 6 ans                     | 46 | Entre 2000 € et 4000 €                            | 45 | BTP  |
| Entre 7 et 10 ans                    | 31 | Entre 4000 € et 6000 €                            | 8  | Commerce                                       |
| Plus de 10 ans                       | 12 | Plus de 6000 €                                    | 2  | Transports/ télécom                            |
| <b>Fonction</b>                      |    | <b>Niveau de salaires mensuel brut individuel</b> |    | Services                                       |
| Dirigeant                            | 16 | Moins de 2000 €                                   | 35 | Entreprises publiques                          |
| Commercial                           | 15 | Entre 2000 € et 4000 €                            | 45 | Autres   |
| Technique                            | 12 | Entre 4000 € et 6000 €                            | 8  |  |
| Informaticien                        | 10 | Plus de 6000 €                                    | 2  |  |
| Ingénieur                            | 20 |   |    |  |
| Administratif et financier           | 11 | <b>Nombre d'heures de travail</b>                 |    | <b>Lieu d'interview</b>                        |
| Ressources humaines                  | 3  | 39 heures et moins                                | 25 | Paris/Ile-de-France                            |
| Communication                        | 5  | Entre 40 et 54 heures                             | 57 | Marseille                                      |
| Marketing                            | 3  | Plus de 55 heures                                 | 16 | Lyon   |
| Autres                               | 5  | Ne sait pas                                       | 2  | Toulouse                                       |
| <b>Nombre de personnes encadrées</b> |    | <b>Nombre d'heures de travail de la conjointe</b> |    | Autres (province)                              |
| Jusqu'à 10 personnes                 | 70 | 39 heures et moins                                | 78 |  |
| Entre 11 et 50 personnes             | 23 | Entre 40 et 44 heures                             | 14 |  |
| Plus de 50 personnes                 | 7  | Plus de 45 heures                                 | 7  |  |
|                                      |    | Ne sait pas                                       | 1  |  |

---

## Présentation d'EQUILIBRES

**F**ondée par Karine Armani et Claire Beffa en avril 2005, EQUILIBRES est la première société de conseil dédiée au sujet de l'articulation des temps professionnel et personnel. EQUILIBRES accompagne les entreprises dans leurs engagements pour une meilleure égalité professionnelle entre hommes et femmes.

### Du conseil

EQUILIBRES intervient comme conseil auprès des entreprises pour :

- Apporter des données comparatives et diffuser les meilleures pratiques en termes d'égalité professionnelle ou d'amélioration de la vie au travail
- Accompagner leur réflexion sur l'évolution professionnelle des femmes
- Créer et animer des réseaux internes/groupes de réflexion sur l'égalité professionnelle
- Rédiger des chartes ou accords sur l'égalité professionnelle, la mixité et l'égalité des chances
- Définir et mettre en valeur les éléments qualitatifs de leur politique de rétribution globale
- Mettre en place des actions facilitant le quotidien de leurs salariés.

EQUILIBRES participe aux réflexions menées par les collectivités et les autorités publiques pour favoriser la mise en place de programmes ou d'actions conjointes dans le domaine de l'égalité professionnelle.

### De la communication/sensibilisation

L'équipe de journalistes et concepteurs-rédacteurs d'EQUILIBRES INTERACTIVE accompagne la prise de conscience des entreprises sur les sujets de l'égalité professionnelle et de l'équilibre de vie :

- Supports d'information dédiés (livre blanc, newsletter, revue de presse...)
- Supports de communication et organisation d'événements internes (conférences, journée de la femme, séminaires d'entreprise...)
- Des supports de sensibilisation (films d'entreprise, sessions de sensibilisation/formations destinées aux managers/RH...)

### Des enquêtes

En recherche constante sur le thème de l'imbrication des sphères professionnelle et personnelle, notre équipe réalise des enquêtes pour mettre en avant les pratiques les plus innovantes et les évolutions récentes dans les modes de fonctionnement des entreprises.

### Des solutions sur-mesure

EQUILIBRES s'est penchée plus particulièrement sur l'arbitrage réalisé chaque jour par les parents actifs pour articuler vies professionnelle et personnelle, et propose aux entreprises des solutions clés en main : le site Vie Pro/Vie Perso™, la conception et la gestion de crèches d'entreprise, la mise en place du système de CESU Entreprise.

# Auteurs et contributions

## Les auteurs

### Marlies Gaillard

- 15 ans d'expérience comme journaliste en presse écrite et sur Internet pour CANAL+ et le Groupe L'Express Expansion, spécialiste des sujets de société (Education et questions familiales, Travail)
- Publication de 3 livres : « Vivre en famille recomposée » (Vuibert, 2002), « Comment réussir à changer de vie » (Express-Editions, 2004), « Réussir en maternelle », (Albin Michel, 2005)

### Claire Beffa

- 7 ans de conseil en GRH, conduite du changement et communication RH chez Towers Perrin (bureaux de Boston et Paris) auprès de grandes entreprises internationales
- 4 ans de conseil en dialogue social et en GRH auprès des grandes et moyennes entreprises françaises chez Bernard Brunhes Consultants
- Experte en gestion de projets complexes de rétribution globale, accompagnement RH lors des fusions/acquisitions et communication de crise

### Karine Armani

- 9 ans d'expérience de management opérationnel chez L'Oréal et Crédit Immobilier de France.
- 5 ans de conseil en organisation et management chez Orga Consultants et Sextant Expertise auprès des grandes entreprises du secteur des services (entreprises en réseau, établissements financiers) et de l'industrie
- Experte en gestion de projets complexes d'organisation, de conduite du changement et de dynamisation des relations sociales.

### Avec la collaboration scientifique de Bénédicte Bertin-Mourot, LISE-CNRS

- Sociologue, chercheur au CNRS et co-créatrice de « l'Observatoire des Dirigeants » en 1985
- Ses travaux de recherche et ses publications ont essentiellement porté sur la production, les modes de renouvellement et l'action des élites dirigeantes (élites économiques, administratives et militaires) tant françaises qu'europeennes.
- Dernière publication : « Repenser l'équilibre hommes/femmes dans la ressource managériale et dirigeante » (Les Echos, 2005)

### Les autres contributeurs

Adeline Bonnet et Pascale Pitavy d'EQUILIBRES  
François Miquet-Marty et Maïder Chango de LH2

## Les entreprises partenaires

**SUEZ**

**PSA Peugeot-Citroën**

**Saint-Gobain**

**Coca-Cola Entreprise**

**Bain & Company**

Crédit photographique : Yvan Demeulandre  
Conception et réalisation : EQUILIBRES Interactive  
Direction artistique et mise en page : Karine Astesan

# Equilibres

hommes + femmes + entreprises



[www.equilibres.eu](http://www.equilibres.eu)