



Heide Bentsen/epa/Corbis

Être père et cadre, des rôles incompatibles ?

LA PLACE DES MÈRES EST SOUVENT ÉVOQUÉE, PLUS RAREMENT CELLE DES PÈRES. POURTANT, EUX AUSSI ASPIRENT À UNE VIE PROFESSIONNELLE PLUS RESPECTUEUSE DE LEUR FAMILLE.

► « CHEZ moi, les hommes sont à fond. Les demandes cocooning ne m'intéressent pas, c'est quand on a un job ennuyeux qu'on se pose des questions sur comment passer plus de temps avec ses enfants. » À entendre les propos de ce DRH d'un grand groupe de cosmétiques, on se dit que la famille est encore un tabou dans l'entreprise, voire un gros mot lorsqu'il est prononcé par un homme.

Les études le montrent : devenir père a des conséquences sur la situation professionnelle de moins de 10 % des hommes. D'autant que la paternité intervient à la trentaine, lorsque sont détectés les potentiels et que les cadres sont pressés de démontrer leurs compétences et leur engagement à l'égard de l'entreprise. « Pourtant, une nouvelle

culture émerge chez les hommes : la capacité à partager travail et famille au lieu de cliver les deux », remarque Christine Castelain-Meunier, sociologue au CNRS.

Le congé paternité séduit

L'aspiration des « nouveaux pères » à s'investir davantage que leurs aînés dans la vie familiale ne trouve donc que peu d'échos dans les entreprises françaises. « Tout chef d'entreprise un peu câblé sur ce qu'est une vie d'homme ne peut pas négliger la dimension humaine et familiale de ses collaborateurs. Contrairement à ce que beaucoup pensent, l'entreprise peut être gagnante en retour sur motivation », estime pourtant cet ancien DRH.

Déjà, certains cadres se saisissent des dispositifs

comme le congé paternité et si le contexte de l'entreprise le permet, commencent à revendiquer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée. « Ce qui est nouveau c'est la consommation du congé paternité : la moitié des nouveaux papas le prennent pour une durée moyenne de neuf jours, alors qu'à son lancement c'était une exception. L'autre élément nouveau concerne les temps partiels chez les hommes : sept associés hommes sont aujourd'hui en temps partiel, ce qui ne se faisait pas il y a quelques années de peur de mettre en jeu sa carrière », constate Antoine de Riedmatten, associé en charge des RH du cabinet d'audit Deloitte.

C'est d'ailleurs le constat de tous les observateurs : pour que les hom-

mes osent revendiquer un aménagement de leur emploi du temps, rien de tel qu'une impulsion venue d'en haut.

Le divorce les fait bouger

Les valeurs portées par les entreprises ne sont cependant pas seules en cause. Si certains hommes n'hésitent pas à aménager leur temps ou condition de travail, ce n'est pas toujours pour se précipiter sur les couches du petit dernier. C'est ainsi que ce cadre en télétravail se fait régulièrement tancer par sa femme car il est loin de profiter de l'opportunité pour se rendre plus disponible pour sa famille.

Et si dans le cabinet d'audit Ernst & Young huit hommes sont actuellement en temps partiel, aucun n'a officiellement avancé de rai-

son familiale. « Peut-être que les hommes séparés seront ceux qui feront bouger les choses, comme ils ont su faire évoluer le rôle du père dans les années 1970 », avance Christine Castelain-Meunier. Ce n'est qu'à l'occasion d'une séparation que beaucoup de pères se sont réellement investis dans la vie de famille. « Ma fonction m'autorise une certaine liberté d'organisation et mon patron m'a facilité les choses en aménageant mon temps de travail, notamment les réunions d'équipe à Paris, reconnaît cet animateur régional des ventes d'une grande entreprise de service public qui a la garde de son fils de 7 ans. Mais le plus prenant ce n'est pas tant d'être chez la nounou à 18 h 30 que d'avoir à penser la logistique au quotidien. »

GÆLLE GIMBRIÈRE

Le consultant prend des mercredis

► LORSQUE Ngoc-Huy Nguyen est entré chez Deloitte il y a sept ans, il venait d'être papa de sa première fille. « *Je ne savais pas alors comment le cabinet allait prendre ce côté-là de ma personnalité. J'ai d'abord pris mes marques et constaté que le contexte était plutôt favorable* », se rappelle-t-il. Temps partiels, contraintes familiales... les consultants sont habitués à jongler avec les plannings de chacun et parviennent le plus souvent à trouver un créneau disponible pour tous... et bien sûr pour le client. « *Le temps partiel des hommes comme des femmes est bien perçu, car il y a un respect de la démarche de chacun* », témoigne le consultant de 35 ans.

À la naissance de sa deuxième fille, il décide à son tour de s'organiser différemment : il commence plus tard le matin pour pouvoir accompagner ses enfants à l'école et chez la nourrice, quitte à travailler davantage le soir, à faire des réunions plateau-repas le midi ou à être à la sortie de l'école en cas d'impératifs matinaux. « *Je prends aussi quelques mercredis*



« *Le temps partiel des hommes comme des femmes est bien perçu* », observe Ngoc-Huy Nguyen. J.-C. Marmara/Le Figaro

de temps en temps pour amener mes filles à des activités extrascolaires », précise Ngoc-Huy Nguyen. S'il s'est contenté des trois jours légaux à l'époque pour son aînée et n'a pas pris son congé de paternité à la naissance de sa deuxième fille, il a cette fois rempli une demande pour s'arrêter quelques mois après la naissance de sa troisième fille, qui est venue agrandir la famille cet été.

G. G.

Ne pas opposer famille et entreprise

► RESPONSABLE qualité et organisation dans un établissement bancaire, Alain de Bruguière n'a jamais voulu opposer entreprise et famille. « *Il faut surtout empêcher que l'un ne dévore l'autre et permettre à chaque entité d'exister et de se nourrir mutuellement* », explique-t-il.

Fort d'une expérience douloureuse à la tête d'une entreprise familiale, il sait ce que l'implication totale peut parfois signifier. Les difficultés financières ont entraîné la perte de sa maison. Une expérience aussi traumatisante que difficile à vivre. Pour maintenir ce cap, ce cadre n'a jamais eu de règles ni d'organisation précises.

Simplement, il a su consacrer de temps en temps une plage de son agenda à ses enfants, au même titre que n'importe quel autre rendez-vous professionnel, pour aller au cinéma ou les accompagner dans leurs démarches d'orientation scolaire.



« *Ce tiraillement entre travail et famille se gère dans le temps* », observe Alain de Bruguière. DR

« *Je crois que ce tiraillement entre travail et famille se gère surtout dans le temps*, assure Alain de Bruguière. *Une fois que mes enfants ont été étudiants, j'ai pu me consacrer davantage à mon travail. Lorsqu'ils étaient plus jeunes, j'ai dû moduler mon investissement dans l'entreprise en respectant certains temps forts avec la famille.* »

G. G.

« Family friendly », un argument de recrutement

Certaines entreprises misent sur les valeurs familiales pour attirer des talents.

► ET SI dans un contexte de marché de l'emploi tendu, la prise en compte de la famille devenait un véritable argument auprès des candidats ? Certaines entreprises se sont déjà posé la question. Précisément il y a dix ans chez Ernst & Young, alors que beaucoup de consultants étaient happés par la bulle Internet. « *Nous avions une vraie problématique de recrutement et de rétention de cadres* », souligne la DRH, Véronique Ménard.

Baby-sitters en partenariat

Après huit mois de réflexion, programme d'assistance aux salariés comme la crèche ou la conciergerie, aménagement du temps ou du lieu de travail ont par exemple été mis en place. Chez le concurrent Deloitte,



Le baromètre « family friendly » de la société Équilibres tient compte, par exemple, des chartes de réunions, organisées à midi plutôt qu'à le soir pour préserver la vie de famille.

les préoccupations sont similaires. « *Nous nous intéressons à ces questions y compris pour les hommes, car la moyenne d'âge est jeune – 31 ans – et que plus de la moitié de nos collaborateurs sont des hommes. Par exemple 51 hommes ont été papas cette*

année », note Antoine de Riedmatten. Conséquence : la famille est peu à peu entrée dans la sphère de l'entreprise par un partenariat avec une société de baby-sitters, l'instauration du temps choisi, l'organisation plus fréquente de réu-

nions à midi plutôt qu'à le soir ou encore l'adaptation de la couverture prévoyance.

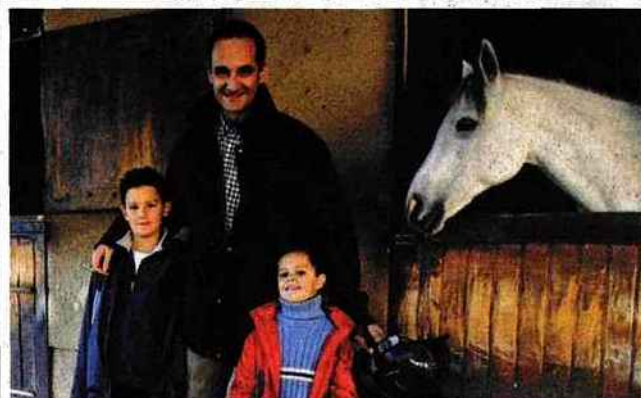
Surfant sur cette tendance, la société Équilibres lance en début d'année son baromètre « family friendly » auprès de 500 grandes et moyennes entreprises. « *Le*

classement ira des sociétés qui se contentent du minimum à celles qui mettent en place des chartes de réunions respectant la vie familiale, des outils permettant le nomadisme... », explique Claire Beffa.

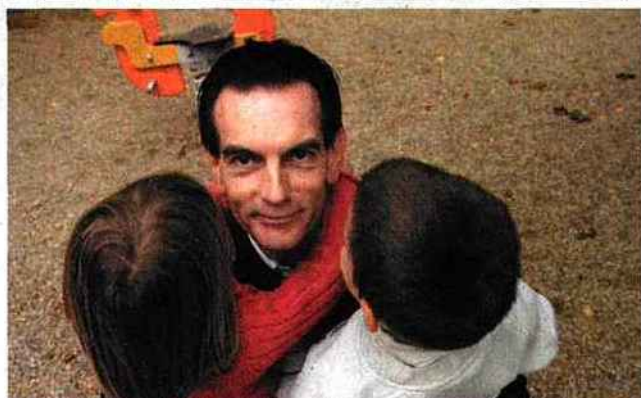
Avantage concurrentiel

L'exemple d'Ernst & Young montre que les bénéfices de la démarche sont à nuancer. « *Cette politique a eu pendant trois ans un effet positif – nous avons augmenté notre attractivité de 15 à 20 % par rapport à la concurrence et amélioré notre taux de rétention de 6 % – qui est retombé quand nous avons cessé de communiquer dessus*, reconnaît Véronique Ménard. *Cette politique est devenue banale pour les collaborateurs, ce qui nous a fait perdre notre avantage concurrentiel. Mais au quotidien, elle reste importante et intégrée dans le management.* »

G. G.



Philippe Maille se targue d'apprendre le menu de la cantine de la bouche de ses enfants et d'être présent à l'heure des devoirs. J.-P. Pelissier/MaxPPP



« L'important est de rester convaincant et efficace », souligne Didier Planchot. Frédéric Charmeux/MaxPPP

Le chef d'entreprise conduit ses enfants à l'école matin et soir

► À 47 ANS, Philippe Maille est père de cinq enfants. Et s'il n'a pu voir grandir ses trois filles aînées, car alors officier dans la marine, il est bien décidé à profiter de ses deux derniers. « Chef d'entreprise, je peux m'organiser comme je l'entends et j'ai tout de suite voulu passer plus de temps avec mes enfants », annonce-t-il. C'est donc lui qui amène et va chercher à l'école ses enfants de 4 et 7 ans. « Les clients savent que je ne suis pas disponible de 8 heures à 8h40 et de 16h10 à 17h10. La plupart le prennent bien. Aux autres j'explique que je ne suis ni plus ni moins joignable que lorsque je suis en rendez-vous, et qu'à ces heures-là mes clients sont mes enfants », poursuit-il.

C'est ainsi que Philippe Maille se targue d'apprendre le menu de la cantine de la bouche de ses enfants et d'être présent aussi bien à l'heure des corn-flakes qu'à celle des devoirs. « Je suis de plus convaincu que cette organisation me permet d'être plus efficace et productif. La vie de l'entreprise ne manque pas d'inertie, moi je consacre ce temps à mes enfants », précise-t-il.

C'est un état d'esprit qu'il partage d'ailleurs avec les trois associés et les quatre consultants de son entreprise de conseil. « Cela permet de nous positionner dans notre rôle de papas ou de grand-mère, de prendre des nouvelles des enfants chaque fois que nous nous rencontrons et ainsi de détendre nos rapports plutôt que de les asseoir sur des relations de pouvoir », se félicite Philippe Maille. Paradoxalement, c'est l'un de ses collègues de 35 ans qui se montre le moins perméable à cette liberté d'organisation. « Il a beaucoup de compétences, mais aussi beaucoup de choses à prouver et n'a pas encore franchi le pas », commente-t-il.

Philippe Maille, lui, se satisfait pleinement de son rôle de « nouveau père ». « Je vais cependant m'organiser différemment cette année. Alors que j'étais en déplacement du mercredi soir au samedi et travaillais le reste du temps de mon domicile, je vais désormais partir une semaine sur quatre afin de ne pas avoir de grosse rupture de charge et d'amortir mes déplacements. »

G. G.

Après son divorce, il négocie ses week-ends prolongés

► C'EST après la séparation d'avec sa femme il y a deux ans que Didier Planchot, chef de projet ressources humaines, a décidé d'organiser différemment son travail afin de passer plus de temps auprès de ses enfants, âgés aujourd'hui de 4 et 5 ans. « Jusqu'ici, je n'avais pas osé, car tout le monde connaît les remarques amusées lorsque vous quittez l'entreprise à 17h30-17h45. Et lorsque la maman est là, on a forcément tendance à se reposer sur elle et à rentrer plus tard le soir », reconnaît-il.

Ayant obtenu dans un premier temps la résidence alternée de ses enfants, il demande à avoir certains mercredis et à rentrer plus tôt le soir malgré ses responsabilités à l'époque de DRH d'un établissement de plus de 1 400 personnes. « J'arrivais aussi plus tôt le matin, après avoir déposé les enfants à l'école et je déjeunais en une demi-heure plutôt que de passer deux heures à table le midi », raconte-t-il. Puis, en mars 2007, la maman et les

enfants déménagent à plus de 800 km. « Je ne pouvais me résoudre à ne voir mes enfants que pendant les vacances. J'ai donc demandé un droit de visite un week-end sur trois et négocié avec mon employeur de prendre mon vendredi toutes les trois semaines afin de pouvoir prendre le train et d'être sur place à la sortie de l'école », détaille-t-il.

Une demande qui a été accueillie favorablement. « Les valeurs de l'entreprise permettent ce type d'aménagements. Il est évident pour tous que pour être efficaces, les collaborateurs doivent avoir l'esprit disponible. Et s'il est vrai que les entreprises ont tendance à solliciter davantage les cadres au fur et à mesure qu'elles leur confient des responsabilités, il est toujours possible de s'organiser différemment. L'important est de rester convaincant et efficace », conclut Didier Planchot, qui depuis a évolué sur une fonction de chef de projet, plus souple en termes d'organisation.

G. G.

L'engagement familial, atout des managers

► C'EST sur une niche très particulière, la conciliation entre vies professionnelle et privée, que s'est créé Équilibres il y a deux ans. « Car c'était l'un des freins majeurs de l'évolution des femmes en entreprise », souligne Claire Beffa, cofondatrice de la société. Accompagnement des entreprises dans leur politique d'égalité hommes-femmes, dans la conception de crèches d'entreprise, la création de sites Intranet d'informations pratiques pour les salariés parents...

les deux fondatrices ciblent les entreprises qui ont une carte à jouer sur leur image de société citoyenne.

Équilibres ne néglige pas non plus les pères. Et leur consacre même une étude, *Parole de « nouveaux pères » dans les entreprises*, actuellement en cours. « Notre idée est d'interroger des cadres de 30-40 ans sur l'influence de la paternité dans leur gestion de carrière. Cela permet d'évaluer comment les futurs dirigeants vont imprimer, une fois qu'ils auront les rênes

des entreprises, une nouvelle façon de travailler en tenant compte de leurs aspirations », commente Claire Beffa.

Vécu familial et performance

Responsable de cette enquête, la chercheuse du CNRS Bénédicte Bertin-Moutou se dit même surprise de l'accueil qui lui est réservé. « Certes, les cadres et les dirigeants n'en sont pas encore au temps partiel. Mais ils sont prêts à consacrer du temps à ce type de questions,

alors qu'il y a quinze ans, je n'entendais jamais parler de femme, d'enfants ou de famille dans mes entretiens avec les cadres dirigeants. »

Et si assumer pleinement son rôle de parent pouvait renforcer ses compétences managériales ? C'est en tout cas la conclusion d'une étude américaine de la Clark University. « Le vécu familial donne aux managers des sentiments positifs qu'ils transfèrent sur leur lieu de travail et qui facilitent la performance. Elles les aident à développer

leur capacité à prendre en compte les autres, ce qui est crucial pour encadrer les autres, travailler en équipe ou se référer à ses supérieurs », estime Laura Graves, qui a dirigé l'étude.

Parmi les compétences particulièrement développées par ceux qui s'impliquent auprès de leurs enfants : l'esprit de négociation, la capacité à trouver des compromis, à résoudre les conflits et à mener de front plusieurs tâches.

G. G.