



LES NORMES MASCULINES EN ENTREPRISE

Rapport de Sylviane Giampino et Brigitte Grésy

ORSE
Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

Sommaire

INTRODUCTION 04

CHAPITRE 01
DES HOMMES SOUMIS À LA QUESTION DES STÉRÉOTYPES MASCULINS 09

01 Un rejet quasi unanime de ces normes dites masculines... 11
[▶] Etre un gagnant 11
[▶] Faire partie du clan 13
[▶] Ne jamais montrer une faille dans l'armure 14

02 ...Mais des contradictions qui montrent des tensions entre la pratique et le discours 16
[▶] La reconnaissance que l'homme s'identifie plus à son travail que les femmes 16
[▶] Une forme d'éloge de l'investissement professionnel sans frein ni limite 16
[▶] Une ambivalence à l'égard des femmes : l'entrée dans l'ère du soupçon 17

03 Une reconfiguration des normes 20
[▶] L'émergence d'une nouvelle parole d'hommes 20
[▶] Une évolution des marqueurs masculins vers des valeurs universelles 21
[▶] Une évolution des marqueurs masculins vers des marqueurs de gouvernance moderne 21

CHAPITRE 02
DES HOMMES INTERPELÉS SUR LES LIENS ENTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ET VIE PERSONNELLE 25

01 Le moteur de la réussite professionnelle 25
[▶] Un besoin vital de mouvement 25
[▶] Un évitement du choix 26

02 Les femmes de leur vie 27
[▶] Les femmes, ça remonte à l'enfance 27
[▶] La conjointe, comme balancier d'équilibre 27
[▶] La femme dans un rôle de rappel du réel 28

03 Etre à deux et travailler : pièges et tâtonnements 29
[▶] Des cadres amoureux du travail aimant que leurs épouses travaillent, mais... 29
[▶] Les déplacements professionnels : attention, péril en la demeure ! 30
[▶] Des arbitrages qui prennent mieux en compte le travail des femmes : des cadres, éclaireurs pour l'avenir ? 32

04 Les enfants : jeu paritaire ou balbutiements ? 33
[▶] Un souhait de parentalité paritaire : des élans mais des freins 33
[▶] Les modes de présence auprès des enfants : un besoin reconnu mais un investissement ambivalent 35
[▶] Les patrons plus attachés à la transmission des valeurs qu'à la présence active 38
[▶] Conseil aux jeunes : « tu seras plus équilibré que moi, mon fils » 40

CONCLUSION 42

Introduction

Dès l'année 2010, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Orse) a initié une réflexion approfondie sur la question de l'engagement des hommes, auprès des femmes, comme acteurs de l'égalité professionnelle. La publication d'un argumentaire en 2010, intitulé « Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle » et celle d'un ouvrage « Patrons Papa », en mars 2011, en témoignent. C'est dans ce cadre que l'Orse publiait en 2012 le présent rapport, fruit d'une collaboration avec deux éminentes spécialistes des questions d'égalité femmes-hommes et de conciliation entre vies privée et professionnelle : Sylviane Giampino, psychologue enfants et psychanalyste, Vice-Présidente du HCFEA, et Brigitte Grésy, aujourd'hui Présidente du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes.

D'autres travaux de l'Orse s'en sont suivis sur ces mêmes thèmes, dont le guide « Tout savoir l'égalité professionnelle », édité en 2016 puis 2019. C'est au cours de cette année également, pour répondre aux besoins accrus des organisations face aux obligations renforcées en matière de prévention du harcèlement et de lutte contre le sexisme en entreprise, que l'Orse a décidé de remettre au goût du jour ce rapport – « Les normes masculines en entreprise » -, précurseur en 2012 et qui aujourd'hui, n'a jamais été autant d'actualité.

UNE APPROCHE NOUVELLE : L'ANALYSE DES NORMES MASCULINES

Pendant de longues années, l'accent a été mis en effet prioritairement sur la question des inégalités dont sont victimes les femmes, à la fois sur le marché du travail mais aussi dans les systèmes de représentation. Les stéréotypes à l'œuvre, depuis l'enfance, constituent des sortes de verrous identificatoires qui bloquent les femmes dans leur stratégie d'évolution. Ils les enferment également, au sein des organisations de travail, dans des schémas convenus liés au non-partage du temps parental et domestique. Telle est l'origine de la discrimination systémique dont les femmes sont l'objet de la part des employeurs et qui pèse sur leurs rémunérations.

Moins fréquente, même si les pays du Nord de l'Europe se sont engagés dans cette voie au début des années 2000, est la réflexion sur les stéréotypes et plus précisément les normes masculines qui s'imposent aux hommes dès l'enfance et peuvent expliquer, pour une part, les inégalités constatées sur le marché du travail. Au-delà même des considérations liées à l'égalité entre les femmes et les hommes, l'enjeu est de mieux comprendre le rapport des hommes au travail mais aussi le rapport des hommes à l'équilibre du couple et avec les enfants.

Il s'avère que ces normes fonctionnent de façon paradoxale : [▶] garantes de la légitimité des hommes dans la sphère publique et donc de leur maintien au pouvoir, elles fonctionnent comme outils de cooptation masculine et donc d'exclusion des femmes ;

[▶] mais, dans le même temps, probablement compte tenu des évolutions profondes de la place des femmes sur le marché du travail et des recompositions des schémas familiaux y compris du rôle du père dans la famille, ces normes protectrices de l'ordre ancien peuvent être vécues par les hommes comme un « carcan » dont ils seraient prisonniers et qu'ils souhaiteraient déconstruire. Cette sorte de sacralisation du monde du travail par les hommes pourrait entraîner des comportements sacrificiels, des conduites de surinvestissement dans la sphère publique, symétrique ou non du surinvestissement des femmes dans la sphère privée, propice à des formes de masochisme qui ne dirait pas son nom. Dès lors d'autres considérations émergent, liées à la notion de sacrifice, de tensions entre les aspirations et la réalité des pratiques, entre la jouissance du faire et le poids du renoncement, toutes choses d'ailleurs qui peuvent également être interrogées du côté des femmes.

Le thème de la crise de la masculinité n'est pas loin, même si nous ne la concevons que du point de vue de la sphère du travail en relation avec la sphère privée. Toutefois, nous tenons à rappeler que ce discours sur l'homme « en crise », tel qu'il est porté aujourd'hui, ne doit pas faire oublier qu'il n'y a pas de symétrie ni d'équivalence entre la remise en cause des privilèges des hommes et/ou leur privation de ressorts de vie, notamment l'expression des émotions, d'un côté, et l'oppression des femmes ainsi que la valence différentielle à laquelle elles sont toujours assignées, de l'autre[1].

Les hommes n'ont pas le même intérêt que les femmes à lutter pour l'égalité professionnelle. Cette mise au point est nécessaire pour ne pas tomber dans des développements qui pourraient fragiliser l'impérieuse nécessité de lutter prioritairement contre les inégalités dont sont victimes les femmes.

DES AUDITIONS DE CADRES MASCULINS

Pour mener à bien cette réflexion, une vingtaine d'auditions ont été menées par deux expertes : l'une, Sylviane Giampino, psychanalyste, spécialiste des questions de conciliation entre la vie professionnelle et familiale et Vice-Présidente du Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge ; l'autre, Brigitte Gresy, Présidente du Haut conseil à l'égalité

[1] Pour compléter ce développement, voir l'article du LEF, L'autre moitié du genre : le féminisme et le rôle des hommes vers l'égalité, European Women's voice, 2010

entre les femmes et les hommes.
Le parti a été pris de cibler deux catégories de cadres :
[▶] les cadres dirigeants d'une part, qui avaient été pour certains d'entre eux déjà interviewés lors de l'élaboration de l'ouvrage « Patrons papa »,

[▶] et des cadres trentenaires et plus, d'autre part, vivant cette période de vie où se cumulent l'éducation des enfants et les impératifs de carrière pour eux et leur conjointe.

Il semblait intéressant en effet, de voir comment ces normes dites masculines pouvaient être reconnues ou, au contraire, invalidées, notamment par des hommes appartenant à la haute gouvernance et donc « hors normes », mais également, d'interroger les mises en tension éventuelles dans l'équilibre entre le travail, le couple et les enfants.

Une vingtaine d'hommes ont ainsi accepté, pendant près de deux heures, de se pencher sur leur parcours professionnel, en tant qu'hommes, en lien avec les femmes de leur vie, leurs enfants et les femmes dans leur travail. Les hommes rencontrés ont non seulement accepté de répondre à nos questions, et dégagé pour cela un temps long dont on sait à quel point il est précieux dans les fonctions qu'ils occupent, mais certains ont de plus livré leur propre questionnement.

C'est parce que nous avons pris ce temps, avec une curiosité vraie, un désir d'écouter ce que ces hommes avaient à nous dire, que le matériel recueilli rend compte de la diversité des changements en cours.

Nous n'avons gommé ni les aspérités de l'ambivalence des hommes comme celle des femmes, ni les questions sans réponse. Nous laissons telles quelles les contradictions soulignées, mais aussi des lignes qui dessinent les ouvertures pour une évolution.

L'Orse a souhaité que l'analyse soit effectuée à partir des conclusions de l'Institut Catalyst[2].
Le présent rapport s'attachera donc, dans un premier temps, à analyser les réactions des personnes auditionnées à la présentation des normes dites masculines. Il tentera ensuite d'examiner les tensions repérées par ces cadres dans leur parcours de vie professionnelle et dans leurs manières d'articuler leurs responsabilités professionnelles ; ainsi que de donner des clés de lecture aux écarts constatés entre les aspirations revendiquées et les pratiques, avant de livrer quelques conclusions pour l'avenir.



[2] Catalyst, Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, 2009

[CHAPITRE 01]

DES HOMMES SOUMIS À LA QUESTION DES STÉRÉOTYPES MASCULINS

Chapitre 01

DES HOMMES SOUMIS A LA QUESTION DES STÉRÉOTYPES MASCULINS

L'institut Catalyst a identifié quatre normes masculines les plus répandues dans les cultures de l'Europe Occidentale et de l'Amérique du Nord. Nous les reprendrons telles quelles, même si des recoupements peuvent être éventuellement détectés entre elles : le refus de ce qui est donné comme féminin, l'amour de la compétition, le refus de l'émotion et la recherche de la dureté, enfin la règle du clan.

Nous avons conscience, ce faisant, de recourir nous-mêmes à des stéréotypes parfois éculés et caricaturaux, dangereux même car essentialisant des qualités masculines et féminines, ce que nous réfutons d'un point de vue théorique. Mais cette méthode permet, en repérant des écarts avec des normes ainsi identifiées, de détecter des évolutions à l'œuvre et surtout des contradictions éventuelles entre le dire et le faire et de dégager de nouvelles normes !

Ces « règles pour être un homme » sont présentées sous forme métaphorique par l'institut Catalyst de la façon suivante :

[▶] « Eviter le féminin »

Cette règle impose aux hommes de ne jamais se conformer publiquement à une norme dite féminine (l'empathie, l'écoute, la recherche du consensus, l'émotivité, le doux), afin d'éviter le ridicule ou le rejet, manifestés parfois par des termes péjoratifs tels que « chochotte », « gonzesse » ou encore empruntés à la sphère des qualificatifs homophobes. « Ce genre de flicage survient souvent au sein même des groupes de pairs masculins dès le plus jeune âge et jusqu'à l'âge adulte[3] .»

[▶] « Etre un gagnant »

Est qualifié de masculin tout comportement qui accroit la richesse, le prestige social ou le pouvoir. Ainsi se trouve légitimé, afin de gagner l'approbation des autres hommes, tout comportement de recherche d'une belle carrière, à de hauts niveaux de gouvernance, dans le monde économique ou politique.
« Cette norme contribue à développer et renforce des modèles largement répandus de ségrégation des sexes sur le marché du travail, à l'échelle mondiale, où les hommes sont systématiquement surreprésentés dans les postes comportant les salaires les plus importants et les plus grands pouvoirs décisionnels[4]. »

[3] CATALYST, opus cité p.3
[4] Ibidem p.3

[▸] « Ne jamais montrer une faille dans l'armure »

Il s'agit ici de se montrer dur de corps et d'esprit, à la fois en ne fuyant jamais la menace physique et en dissimulant les émotions telles que la crainte, la nervosité ou la tristesse. Au contraire, « des manifestations de colère, de confiance en soi ou de stoïcisme sont considérées comme beaucoup plus socialement acceptables pour les hommes[5]. »

[▸] « Faire partie du clan » ou encore être « one of the boys »

Selon Catalyst, cette règle de masculinité exige des hommes de gagner l'admiration et la camaraderie de leurs pairs, à la fois en montrant qu'ils préfèrent la compagnie des hommes mais aussi en participant à des passe-temps ou activités dites masculines, comme boire de la bière, aller au golf, fréquenter des cercles masculins.
« Non seulement ces activités constituent des rites qui renforcent les normes masculines mais elles promeuvent également la solidarité et les liens sociaux[6] (...)», entre hommes, facteurs d'accès aux réseaux informels et de promotion professionnelle.
Nous serons néanmoins sensibles à ne pas confondre la notion de clan masculin qui exclut et celle de réseau qui fédère.

Ces normes dites masculines constitueraient donc des codes quasi incontournables pour progresser dans la carrière et induiraient certaines modalités de gouvernance et de relations de travail.

Le choix a été fait de demander aux différentes personnes auditionnées si elles reconnaissaient ces normes comme faisant partie de leurs pratiques ou de celles de leur entourage professionnel.
Le premier point à souligner est l'ouverture d'esprit des répondants. L'un des jeunes cadres nous révèle ainsi qu'un collègue à qui il disait qu'il allait, le lendemain matin, à une réunion sur les normes masculines dans le monde du travail, n'avait su que répondre par un « putain ! » retentissant dont on ne sait s'il fut admiratif ou goguenard.
De même, une invitation faite à de nombreux cadres, dans une autre instance, de venir parler de ce sujet ne rencontra que peu d'adeptes. Ce sujet est encore perçu soit comme un non-sujet, soit comme un sujet particulièrement sensible.

Par ailleurs, l'interprétation des réponses est elle-même délicate dans la mesure où il convient de déceler si l'adhésion ou le rejet de ces normes, ou encore leur reformulation, est dictée :

[▸] soit par une réelle pratique assumée en ce sens et des actes en cohérence avec cette prise de position,

[▸] soit par le désir de s'y conformer ou de les exclure, impliquant dès lors un écart possible entre les paroles et les actes, entre le dire et le faire,

[▸] soit encore par une transformation récente des modes de management à laquelle ils ont dû se conformer, rendant de facto une partie de ces normes obsolètes et dépassées, sans qu'ils aient eu à s'impliquer personnellement dans cette déconstruction.

01 UN REJET QUASI UNANIME DE CES NORMES DITES MASCULINES...

Les hommes auditionnés ont été tous quasiment unanimes : non, ils ne se reconnaissent pas dans ces règles pour être un homme au travail. Mais cette réaction est souvent porteuse d'ambivalence et parfois, ils ont pu dire qu'ils ne savaient pas vraiment quoi répondre, manifester un léger scepticisme plutôt qu'un rejet. Toutefois, une adhésion affirmée a pu rarement être constatée.

Plus encore, certains rejettent même la notion de marqueurs masculins.
La réussite d'une entreprise, aux dires d'un dirigeant d'entreprise, est précisément dans l'anticlonage, dans la recherche de la diversité et donc dans le refus du même.
Quant aux jeunes cadres, presque tous disent, dans un premier temps, ne pas se reconnaître dans ces marqueurs du passé, ceux des plus de 50 ans, auxquels ils opposent les valeurs du présent. Toutefois ces normes, sous une forme plus moderne, peuvent exister chez les hauts potentiels, autant chez les hommes que chez les femmes, car ils ont un fonctionnement identique, peut-être par mimétisme des femmes.
Le pouvoir induit des marqueurs de compétition et l'entreprise elle-même repose sur une culture qui refuse le conflit et demande de ne pas montrer ses émotions, avec des nuances peut-être dues au changement des modalités de gouvernance. Pour ces hommes auditionnés, ces marqueurs ne sont pas sexués.

Commençons par un premier constat : le thème de l'évitement du féminin est rarement abordé en tant que tel mais intégré à la norme de la recherche du clan des hommes, comme si ce thème était trop malaisé à aborder en lui-même et qu'il était en quelque sorte inconvenant. Nous ne le traiterons donc pas isolément.

Deux éléments de classement peuvent être ici proposés. Une ligne de frontière apparaît assez nettement pour certains marqueurs entre les dirigeants et les cadres trentenaires. Et les manifestations de rejet sont également plus ou moins grandes selon la norme considérée. Nous présenterons l'analyse de ces normes en fonction du degré d'adhésion des hommes auditionnés à ces différents marqueurs dits masculins.

[▸] Etre un gagnant

C'est sans doute la norme qui suscite le moins de rejet. Elle donne lieu d'ailleurs à des réactions complexes, suscitant parfois, dans un premier temps, un oui d'adhésion. « Vu le poids de cette culture masculine, comment faire aujourd'hui pour y échapper ? » nous dit un cadre.

[5] Ibidem p.3
[6] Ibidem p.3

La compétition est, pour lui, consubstantielle à l'entreprise. Mais, dans un deuxième temps, cette reconnaissance est souvent relativisée, pour être rejetée ensuite au prix d'une reformulation.

Une reformulation de la norme

Un dirigeant d'entreprise dit ainsi que la starisation des patrons a fait long feu et que la vraie valeur n'est pas la volonté d'être un champion, valeur en total déclin qui induit une notion de concurrence effrénée, mais la notion d'« achievement », d'accomplissement de soi dans le travail afin de donner le meilleur de soi-même, valeur également partagée entre les femmes et les hommes. Il s'agit plutôt d'une injonction à l'excellence.
La norme est ainsi reformulée de façon positive pour être acceptable et gommer toute notion d'agressivité.
« C'est vrai », nous dit un autre patron ou plutôt non, l'enjeu est de « réussir, oui mais pas d'être un champion » pour finir par avouer sa difficulté à se prononcer sur ce point.
Sans doute est-ce plus un « truc d'hommes » car les femmes souhaitent plus faire gagner l'équipe qu'obtenir un succès personnel. « Les femmes sont plus redistributives des succès, qui sont moins récupérés au profit de l'ego » nous dit un dirigeant. Tout cela va sans doute changer mais les rouages sont très complexes.

Une rémanence du passé

L'usage de la métaphore est également requis pour délégitimer ce marqueur masculin. Un dirigeant recourt ainsi, pour illustrer la non-pertinence de ce marqueur, à ce qu'il appelle le syndrome John Wayne, le cow-boy qui gagne sur tous et partout mais qui devient de moins en moins légitime dans les organisations de travail, même s'il continue d'exister via la formation des grandes écoles. « Si quelqu'un a fait l'X ou l'Ena, alors il est destiné à être manager ; le révolver qu'on manipule avec maestria, c'est la grande école. »
Or rien n'est moins sûr car manager, c'est tirer le meilleur de son équipe, la défendre, lui donner du sens, sans calcul personnel et non pas avoir la meilleure note ou être le meilleur élève. Finalement, être un bon camarade est beaucoup plus important qu'être un gagnant.

Une norme d'entreprise partagée avec les femmes car non-sexuée

Même si la compétition est une évidence dans cet univers économique redoutable qui conduit à recourir à des métaphores guerrières, pas forcément pour tuer mais pour jouer, l'esprit de compétition n'est pas l'apanage des hommes, aux yeux de certains dirigeants d'entreprise interrogés et bon nombre de femmes cadres en font la démonstration quotidiennement et sont parfois considérées comme des « tueuses. »
« On est dans une époque de transition, nous dit un cadre. Plus les femmes montent en responsabilité, plus elles empruntent ces comportements de dureté. Mon ex-manageuse, qui n'était pas comme cela, l'est devenue pendant

son ascension. Mais depuis qu'elle est directrice générale, elle est revenue comme elle était. »

[▶] Faire partie du clan

C'est ce marqueur qui est le plus complexe à apprécier car il fait l'objet de jugements contradictoires.
Les jeunes cadres, par exemple, sont divisés sur la question. Certains disent qu'il y a des effets de camaraderie très forts dans ces entreprises gouvernées par un monde d'hommes. Certes les compétences sont importantes mais « l'adéquation des personnalités dans le travail est essentielle ; c'est naturel, c'est latin ou reposant sur une tradition judéo-chrétienne qui instaure un rapport inégal entre hommes et femmes », nous dit l'un d'eux.
Et dans cette adéquation, il faut comprendre, précise-t-il, l'adéquation par sexe car hommes et femmes diffèrent dans leur disponibilité et donc dans leur mode de présence au travail.
Mais le plus grand nombre des jeunes cadres n'adhèrent pas à cette norme.

Un marqueur non-partagé

Certains patrons et cadres estiment tout simplement que s'il existe des clubs d'hommes, ils n'en sont pas. Des jeunes cadres affirment qu'ils ne savent même pas à quoi peut correspondre la formule « club des hommes. »
Du machisme, oui, il y en a dans les relations individuelles mais, collectivement, ils fonctionnent en réseau avec autant d'hommes que de femmes. Et de plus, le jeu latin de la séduction fait que les relations avec les femmes sont appréciées quasi naturellement.

Question de non-appartenance à des grandes écoles pour d'autres et notamment certains grands patrons : « je n'appartiens pas au club » nous dit l'un deux ; question d'éducation pour les autres issus de familles respectueuses de l'égalité filles/garçons et qui ne pratiquaient pas la séparation des sexes dans les activités.
Question de temps pour d'autres encore qui consacrent tout le temps non-professionnel à leur famille : « 100 % de mes loisirs, je les fais avec ma femme et les enfants ; je n'ai jamais pris trois jours en bateau avec des copains », nous dit ainsi un dirigeant.
Et d'autres affirment ce même souci de faire du sport un lieu de rencontre familial plutôt qu'une occasion de clan masculin.

Un marqueur dépassé

La logique du club d'hommes est en général rejetée par tous comme étant une norme du passé. « C'est 15 ans de retard », nous dit un patron. Certes, il y a eu des clubs d'hommes, clubs de cigares, clubs de sport, mais leur poids est moins fondamental aujourd'hui et certains clubs, comme l'Automobile club, par exemple, nous dit l'un des dirigeants, « sentent la naphtaline. »
Au contraire, c'est l'ouverture aux femmes, la recherche de la mixité qui sont aujourd'hui facteurs de modernité et qui suscitent plus d'intérêt qu'en affichant des codes de clan.

Mais un marqueur qui demeure en raison d'une mauvaise gestion du temps

Curieusement, ce marqueur rejeté par les hommes rencontrés s'avère reconfiguré par un usage masculin quasi sacrificiel du temps. Un dirigeant explique ainsi que le temps (la présence des hommes le soir dans les organisations de travail, leur disponibilité plus grande, etc.) joue le rôle de rite initiatique permettant l'entrée des hommes dans le clan des dirigeants.
Le service de gestion des ressources humaines, parant souvent au plus pressé, « promeut les personnes qu'il a dans son radar », donc les hommes et la notion d'attachement à l'entreprise étant encore trop souvent liée à celle de disponibilité.
Ce sont les personnes visibles à toute heure, donc le plus souvent les hommes, qui en bénéficient. Une nouvelle logique de clan et de cooptation s'est donc mise en place, non plus fondée sur l'appartenance à des clubs mais sur l'exclusion par le temps, beaucoup trop valorisée en France, pour une efficacité qui reste à démontrer.

Un marqueur partagé par les femmes

De plus, cette logique de clan fonctionne également pour les femmes.
« Le club des copines » fonctionne tout autant du côté des femmes, nous dit un dirigeant. La vie professionnelle est dure et faite de compromis et il est important de se retrouver dans des lieux mixtes mais aussi dans des lieux non-mixtes.
L'importance croissante des réseaux féminins est souvent soulignée.

[▶] Ne jamais montrer une faille dans l'armure

Rejet quasi unanime de cette norme en tant que pratique personnelle. Rejet d'autant plus intéressant que l'égalité d'humeur est revendiquée généralement comme étant un élément essentiel du mode d'être au travail et que la contention des émotions semble être une attente structurelle du monde de l'entreprise. Ce rejet prend des formes différentes.

Une norme qui survit aujourd'hui

Pour certains, il est vrai que ce comportement est attendu chez les hommes. Les attributs de l'univers masculin, que sont l'autorité, le leadership, la capacité à décider, à affronter des épreuves en montrant son courage, relèvent bien de cette norme, « de ce côté animal, comme les vieux lions de la jungle » nous dit un dirigeant. A ses yeux pourtant, ce marqueur date des années 50 et correspond à un modèle archaïque auquel il convient de résister pour ne pas tomber dans une gestuelle de l'autorité destinée à montrer qu'on est bien le chef.
Mais il est vrai qu'aujourd'hui, l'association entre « je suis chef » et « je ne montre pas de fragilité ni professionnelle, ni personnelle » relève plus de l'univers masculin et exclut de fait les femmes, plus enclines à parler d'elles-mêmes.

[Des hommes soumis a la question des stereotypes masculins]

Une norme qui ne les concerne pas personnellement

Dès lors, dès qu'un homme aux postes de commande ne se conforme pas exactement à ce marqueur masculin, il est un peu déstabilisé. Un des qualificatifs qu'il a le plus entendu le concernant, nous dit un grand patron, est : « tu es trop gentil. »
De même, un autre relève qu'on lui a souvent prêté un côté féminin, notamment parce qu'il parle ouvertement, parce qu'il montre ses sentiments, « sans vraiment les montrer toutefois », nous dit-il. Il aime réaliser des tâches privées dites féminines : faire des bouquets de fleurs, décorer l'appartement, faire des tâches ménagères.
« Ce n'est pas la cuisine de ma femme ; c'est la nôtre », « Franchement, non !», il ne dissimule pas ses émotions et a l'impression d'être authentique, même s'il se met très peu souvent en colère et peut être directif. « Moi, j'ai inversé le processus, nous dit l'un d'eux. J'ai montré mes failles ; je suis ouvert, honnête. Mes faiblesses, mes douleurs, tout cela s'entremêle ; je suis un. Mais parfois, on s'en sert contre moi. »

Une norme antinomique avec les qualités d'un vrai leader

Norme du passé, elle est même vécue comme étant antinomique avec les qualités d'un vrai leader. Tout montrer, le plaisir comme le ressentiment, à condition de le faire sans débordements, en évacuant la colère notamment, représente plus une force qu'une faiblesse aujourd'hui pour les hommes, nous dit un dirigeant. L'expression du doute et du ressenti peut faire partie de l'exercice de l'autorité.
Même rejet chez un autre pour qui ce marqueur est dépassé et contraire à ce qui fait l'essence même d'une bonne décision : « transparence et honnêteté des choix, refus de la science infuse, acceptation de l'erreur vécue non comme un aveu de faiblesse mais comme une mauvaise combinaison de facteurs à un moment donné. » Plus l'entreprise est diverse, moins elle est clonée, plus l'acceptation de ces valeurs est possible.
« La capacité à dire qu'on s'est trompé, même si cela exige une vraie légitimité, la reconnaissance de ses failles dans le raisonnement et dans l'action » sont constitutives, pour un autre encore, des qualités d'un bon leader. Certes les femmes cadres lui semblent plus enclines à exprimer leurs doutes, en raison même de rapports décalés à la société par rapport aux hommes, plus abstraits dans leurs modes de pensée, mais cette aptitude doit être mieux partagée entre femmes et hommes.
De même l'empathie, et non l'absence d'émotions constitue une qualité première dans l'exercice de son métier.

Une norme qui frappe aujourd'hui les femmes

Plus encore, par un renversement récent, ce sont les femmes qui sont assignées désormais à cacher leurs sentiments. Alors qu'il n'y a plus d'injonction faite aux hommes à se montrer durs pour réussir, la pression sociale pèse aujourd'hui sur les

femmes, sommées de cacher leurs affects et sentiments pour appartenir au club des puissants alors même que les hommes s'en trouvent désormais exonérés.

02 ...MAIS DES CONTRADICTIONS QUI MONTRENT DES TENSIONS ENTRE LA PRATIQUE ET LE DISCOURS

Il apparaît ainsi que les hommes interrogés ne se reconnaissent que pour partie dans les stéréotypes retenus par Catalyst. Pour eux, il n'est pas pertinent d'affirmer qu'il existe un monde des hommes qui aurait ses propres règles, qu'il y aurait « la maison des hommes », pour reprendre l'expression de Christophe Falcoz, professeur associé à l'IAE Lyon en gestion des Ressources humaines, spécialisé dans le manegement de la diversité avec ses règles et donc ses pratiques d'exclusion.

Toutefois, des failles apparaissent dans le discours dans lesquelles on détecte bien la présence de normes qu'on pourrait dire masculines, quelque peu transformées et remises au goût du jour.

[▸] La reconnaissance que l'homme s'identifie plus à son travail que les femmes

« C'est une question de place et d'identité dans la société. Quelque chose de plus vital se joue pour les hommes dans le travail en termes de statut social », nous dit ainsi un dirigeant d'entreprise. L'idée que les hommes ont la responsabilité financière dans le couple et sont donc pourvoyeurs de revenus demeure vivace et induit, pour eux, une obligation de travailler sans concession, ce qui dans le non-dit d'une symétrie pour les femmes, ne s'impose pas à elles de la même façon. La sacralisation du monde du travail pour les hommes n'est pas loin et avec elle la revendication d'être un gagnant.

[▸] Une forme d'éloge de l'investissement professionnel sans frein ni limite

Il se retrouve surtout dans le discours des patrons. L'un deux reconnaît ainsi le plaisir du dépassement physique et intellectuel de sortir de sa zone de confort, même si cela doit engendrer de la souffrance quand la barre a été mise trop haute. Il revendique « une disponibilité à 100% pour son travail, à la fois en termes de temps et d'espace », affirme ne s'être jamais limité et reconnaît avec gourmandise « le plaisir et l'excitation de cette compétition permanente et du saut d'obstacles. » Plaisir lié à cet effort sur soi-même mais aussi au retour de la société, « à la reconnaissance sociale », « tant le succès appelle le succès. » Il précise par ailleurs qu'il est aussi « à 100% en famille, toujours tout en un. »
Là encore, la norme dite masculine de la compétition n'est pas loin.

« Je n'ai pas fait de sacrifices dans ma carrière ; jamais ! Je n'ai jamais dit non ! » nous dit un autre dirigeant, à plusieurs reprises au cours de l'entretien. Cette absence d'arbitrage entre sphères privée et professionnelle, revendiquée certes parce qu'il avait des assurances sur la qualité de citoyen du monde de sa famille et une extrême confiance dans ses capacités de rebondissement, témoigne dans le même temps de la priorité accordée sans réserve à l'investissement professionnel. « C'était un devoir... et c'était un plaisir. »
Mais nous verrons ce point plus précisément dans la deuxième partie.

L'ambition professionnelle demeure souvent la priorité, sans véritable remise en cause de la situation actuelle, pourtant défavorable à un bon équilibre des temps entre hommes et femmes.
Ainsi, Mercedes Erra, co-fondatrice et présidente de l'agence BETC, notre grand témoin de cette enquête, estime que les hommes n'ont pas envie que cela bouge. Attitudes courtisanes, arrivisme politique, des « armatures relationnelles plus fortes que pour les femmes » caractérisent leur présence au travail, de même qu'une confiance inébranlable dans leur capacité à faire. Ils se sont construits une force : « un garçon, tu es obligée de le retenir ; une fille, tu es obligée de la pousser. »

[▸] Une ambivalence à l'égard des femmes : l'entrée dans l'ère du soupçon

Plus difficile à exprimer mais perceptible dans les propos, notamment des jeunes cadres, émerge un sentiment ambivalent de reconnaissance du travail des femmes mais aussi de frustration lié à la promotion des femmes cadres et à la logique de quotas ou d'objectifs chiffrés de progression qui se met en place aujourd'hui.

Les femmes au travail : partenaires estimées

Une reconnaissance du travail des femmes, à connotation différentialiste, se dessine parfois, fondée sur le fait que les femmes développeraient des qualités essentielles pour une gouvernance moderne, ce fameux leadership au féminin dont le leitmotiv envahit les discours actuels sur la performance.
Un dirigeant souligne ainsi que les évolutions des modèles de management se rapprochent de systèmes relationnels plus souvent incarnés par des femmes : « l'écoute, la valorisation des équipes, la collaboration » comme si les femmes avaient plus de chance de prendre là encore les postes.
Un des grands patrons interrogés précise, quant à lui : « une femme, elle ne gagne pas pour elle, elle fait monter son équipe. » Même impression chez son homologue, à la tête d'un type d'entreprise très différent : «Le bon manager n'est pas celui qui rédige la meilleure note, mais celui qui fait que son équipe rédige la meilleure. Les femmes sont plus comme ça. La conquête forcenée de territoire en solo c'est vain, ce qui est valorisée c'est l'empathie. » Et certains vont même jusqu'à dire : « j'espère vraiment que les 40% de femmes dans les CA, ça va faire avancer les choses. »
C'est surtout chez les dirigeants

qu'on trouve une réelle bienveillance et même un engagement pour la promotion des femmes. Pour eux, sans doute hors compétition, les femmes représentent un espoir. Ce qu'ils n'ont pas vu changer, ce qu'ils ne peuvent pas faire changer, les immobilismes qu'ils déplorent, les femmes en devenant de plus en plus nombreuses et à des hauts niveaux d'influence pourront peut-être le faire aboutir.
Ainsi pense ce grand patron qui pousse la carrière des femmes, soutient les réseaux de femmes dans son entreprise et finance le congé paternité pour inciter les hommes à le prendre.

De même cet autre dirigeant déplore « le modèle français » de la reproduction stérile des grands dirigeants par les mêmes grandes écoles et les mêmes milieux du « sérail. »
Il nourrit son espoir de voir les entreprise françaises et les grandes administrations se débarrasser des archaïsmes en partie grâce aux femmes, qui représenteraient peut-être une chance de sortir de cette sorte de consanguinité de la classe dirigeante qui affaiblit la compétitivité du pays : « les femmes en plus grand nombre et au plus haut niveau sont porteuses d'autres façons de penser, de travailler, de diriger. »

Reste à définir en quoi le fait d'être une femme suffirait en soi à différencier les comportements professionnels. Cette épineuse question mériterait de nouveaux entretiens, sur des stéréotypes supposés féminins.

Ainsi, les femmes deviennent porteuses de tous les espoirs, chargées d'un rôle de compensation des blocages et limites perçus souvent douloureusement dans le monde du travail, au risque d'une mythification de leur mode d'être au travail, au risque d'une vision idéalisée et donc faussée de leur apport, au risque de produire des contre-stéréotypes tout aussi enfermant que les stéréotypes anciens.

Les femmes au travail : concurrentes enviées, voire objet de soupçons

Mais parallèlement, et c'est là que se glisse l'ambivalence des hommes à l'égard des femmes, être un homme, aujourd'hui, n'est plus considéré comme un avantage et cette menace que les hommes ressentent devant le travail des femmes comme dans la sphère privée, peut être source de formes nouvelles de tension et même de violence. Il y a là quelque chose de l'ordre d'un sentiment de dépossession, dépossession d'un univers dont ils étaient les maîtres : le monde du travail.
Le sentiment d'injustice des hommes, caché derrière leur souci d'égalité avec les femmes, s'entend comme une musique de fond. Ils incriminent d'abord l'inégal usage du temps : « je ne crois pas qu'il y ait des stéréotypes masculins ou féminins de management, mais pour un homme ; c'est une injustice criante que son manager lui attribue des dossiers et des contraintes plus tardives le soir qu'à ses collègues femmes. »

Quant à ce jeune père, dont l'épouse travaille également, qui a négocié à l'embauche d'être disponible le soir pour dîner avec ses enfants, il dénonce le fait que sa « patronne » a toujours une bonne raison de le retenir au-delà de 19h30. « La paternité n'est pas reconnue dans les entreprises. »
Un autre cadre, dans la même situation, confie en guise de synthèse son sentiment : « C'est injuste, incompréhensible et décourageant ! » Ils redoutent également la concurrence des femmes et leur excellence. Le pouvoir des femmes leur semble incroyable tant au travail, elles sont ciblées sur le résultat. Elles sont si compétentes qu'elles laissent moins de place aux hommes et qu'ils doivent se battre davantage.

Cela peut avoir un effet bénéfique : « les femmes prennent de plus en plus le dessus, nous dit un cadre. Et comme elles sont fortes, moins « focussées » sur la politique et plus sur le résultat, elles poussent les hommes. »
Mais la pression devient très forte et le challenge est d'autant plus lourd que les femmes ne les laissent guère pénétrer dans la sphère privée. A la frustration naissante dans la sphère publique, se greffe un risque de démission dans le privé alors qu'autrefois les hommes étaient chef et père sans remise en cause de ces statuts. A l'évidence, il faudra faire émerger une parole d'hommes sur cette double évolution et les entreprises devront casser le cadre ancien tracé pour un monde d'hommes qui ne correspond plus à la réalité actuelle.

Plus diffus, mais néanmoins présent parmi les jeunes cadres, est le sentiment d'une discrimination négative à l'égard des hommes blancs depuis qu'on est entré dans l'ère des quotas et donc un risque de concurrence déloyale de la part des femmes. Aucun problème avec la parité et la diversité, nous disent-ils, si chacun joue les mêmes règles « mais si quelqu'un est promu parce que c'est une femme et qu'à cause de cela, elle a plus de droits, alors ce n'est pas « loyal » car nous, on nous demande de nous sacrifier. »

La question de la légitimité de la promotion des femmes se pose pour eux et avec elle monte un sentiment de suspicion à l'égard des femmes. Cette phrase déjà entendue, « à compétence égale, si j'ai le choix, maintenant je choisis la femme » les choque et le mode de promotion est pour eux un facteur de blocage fort.
Le choix prioritaire des hommes, au détriment des femmes, était pourtant la règle mais il reposait sur des normes implicites et non-transparentes.

Cette mise en lumière de critères de discrimination positive en faveur des femmes, désormais affichés et donc contrôlables, qui s'oppose à l'ancienne logique de cooptation masculine non-dite et non-formalisée et donc incontrôlable, fait toute la différence mais ouvre la boîte de Pandore. Une parole masculine et féminine doit se faire entendre sur ce sujet.

03 UNE RECONFIGURATION DES NORMES

Il n'est pas étonnant que des marqueurs aux connotations paradoxales, dotés à la fois d'une force d'attraction parce qu'ils font écho à des normes du champ traditionnel de la virilité et d'une force de répulsion parce qu'ils sont perçus comme des fausses notes par rapport au discours politiquement correct de l'égalité, soient reconfigurés pour devenir acceptables. Il n'est pas étonnant non plus que le caractère institutionnel de ces auditions renforce à la fois ce rejet et cette reformulation.

Il importe toutefois d'identifier les caractéristiques nouvelles de ces reconfigurations qui tracent une nouvelle esquisse d'un système de représentations.

[▶] L'émergence d'une nouvelle parole d'hommes

Il existe une parole d'hommes exprimant le désir d'un meilleur équilibre de vie ou d'une meilleure reconnaissance par les femmes des évolutions en cours.

Une demande de temps

« La jeune génération des pères se sent plus libre », nous dit un dirigeant. Ces derniers parlent de leurs enfants et réclament un équilibre des temps que l'entreprise ne leur fournit pas suffisamment. Cette parole d'hommes n'est pas entendue à sa juste mesure dans l'entreprise.

Des stéréotypes féminins qui entravent les évolutions

Plus subtile est une mise en cause à peine déguisée des archaïsmes féminins qui bloquent l'égalité de traitement entre hommes et femmes au sein des entreprises. Un cadre dénonce ainsi l'autocensure d'une des ses associées qui, pour ne pas gagner plus que son conjoint, s'autolimitait dans sa carrière. Alors même qu'elle était indépendante, moderne, sans enfant, intelligente, sa valorisation personnelle passait par la valorisation prioritaire de son compagnon et du regard qu'il lui renvoyait comme étant belle et disponible pour lui. De même, un cadre regrette le fait qu'une de ses collègues s'était autodiscriminée à son retour de congé de maternité, lui prêtant une volonté d'usurpation de son poste qu'il n'avait pas et à laquelle il n'avait même pas songé. Les femmes, dit ce cadre, sont elles aussi promptes à affubler les hommes de stéréotypes : « c'est un homme ; donc, il veut ma place dès que je vais avoir le dos tourné, etc. », entrainant une détérioration définitive des relations professionnelles, sans que lui-même ait compris sur le moment ce qui se jouait entre eux. La lutte contre les stéréotypes masculins ne peut donc se faire que parallèlement à celle contre les stéréotypes féminins à l'égard des hommes. Car le risque est grand d'un langage de sourds, dans lequel les schémas d'énonciation et de réception des

messages interdisent la compréhension mutuelle : mythe de la force des femmes pour les hommes et entrée dans l'ère du soupçon, sentiment de fragilité et autocensure des femmes et entrée dans l'ère de la victimisation.

Le combat des légitimités assignées depuis l'enfance et des légitimités acquises fait rage, à coup de stéréotypes remodelés à la va vite et souvent non-décryptables ou mal décryptés par l'autre sexe.
Les hommes et les femmes ne se comprennent pas toujours dans les organisations de travail et le sexisme provient bien d'un impensé de la mixité dans le monde du travail.

[▶] Une évolution des marqueurs masculins vers des valeurs universelles

Les quatre marqueurs, revendiqués comme non-sexués par un dirigeant d'entreprise, se déclinent très différemment des marqueurs identifiés par Catalyst : se faire plaisir, respecter les autres et respecter les règles, se stretcher pour sortir de sa zone de confort (« s'overstretcher » selon son expression), et être ouvert d'esprit. Prendre les gens et les faire grandir constitue une valeur forte et répond à une conviction profonde de ce que doit être l'intérêt supérieur de l'entreprise. On est loin des affirmations de puissance individuelle, fondée sur la compétition, perceptibles dans les marqueurs de Catalyst ; on est loin des conduites d'exclusion liées au rejet de l'autre et à la promotion du même, visibles dans ces mêmes marqueurs.
Même mise en garde pour l'avenir chez un autre patron pour qui la vraie valeur à enseigner aux générations à venir, c'est de bien faire son travail et de se méfier de l'arrivisme. « Le vrai sujet est de construire à la fois son travail et sa famille, alors que nous sommes dans une culture de la dérision et des guignols et donc du conservatisme. »

[▶] Une évolution des marqueurs masculins vers des marqueurs de gouvernance moderne

La question des élites est posée comme centrale pour instaurer de nouvelles formes de gouvernance. L'homogénéité de ces élites, via le recrutement par les grandes écoles, le clonage des dirigeants sont identifiés comme l'un des problèmes lourds qui bloquent l'avènement d'un management plus participatif.
Le combat à l'époque entre France Télécom, dont les dirigeants disposent des codes propres aux élites françaises et Free dirigé par une personne qui n'a pas ces codes semble emblématique, pour un des dirigeants interrogés, d'une sorte de basculement à l'américaine qui bouscule les modes traditionnels de gouvernance. « Les femmes seraient-elles du côté de Free ? »

C'est à un changement des modalités d'exercice de l'autorité que la nouvelle gouvernance nous convie aujourd'hui. Emergent ainsi des valeurs importantes pour les individus, dans une logique de domination complexe, qui n'ont rien à voir avec l'autorité à l'ancienne et qu'un

patron énonce ainsi par exemple :
« qualités de networking, sens politique, combinaisons de chance et de rencontres, et surtout des qualités de mesure, de discernement et de modestie, de respect d'autrui même quand la personne est sur une courbe descendante, car, de façon générale, on sort souvent plus affaibli par les ennemis qu'on s'est créés que par les décisions qu'on n'a pas prises sur le champ. »

La nouvelle gouvernance intègrera obligatoirement un nouvel équilibre des sphères publiques et privées, aux dires d'un autre dirigeant, même si aujourd'hui l'extrême pression du résultat retarde cette évolution.
« La performance devra être évaluée à l'aune d'autres critères que les critères financiers et le capitalisme devra évoluer en ce sens. »

L'entreprise façonnée par des hommes depuis des générations va changer même si cela prendra du temps et « la présence des femmes au plus haut niveau de gouvernance constitue un accélérateur essentiel de changement. » C'est par une autre gestion du temps que pourront se reconfigurer de nouveaux équilibres et avec elle de nouvelles méthodes de travail.

Le caractère quasi unanime de cette non-reconnaissance des marqueurs proposés et le repositionnement adopté fait sens. Si les stéréotypes masculins sont ainsi délégitimés, c'est à la fois parce qu'ils ne correspondent plus à l'entreprise de demain et c'est aussi parce qu'ils ne font plus écho aux modèles d'articulation familiaux qui ont cours aujourd'hui. C'est ce deuxième point qu'il faut investiguer à ce stade.



[CHAPITRE 02]

DES HOMMES INTERPELÉS SUR LES LIENS ENTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ET VIE PERSONNELLE

Chapitre 02

DES HOMMES INTERPELÉS SUR LES LIENS ENTRE PARCOURS PROFESSIONNEL ET VIE PERSONNELLE

Sur le sentiment de devoir arbitrer entre leur engagement professionnel et leur vie personnelle, les réponses des cadres sont plus diversifiées que celles des grands patrons. Ceux-ci pensent qu'ils n'ont pas vraiment eu à choisir. A la chance des rencontres et des opportunités saisies, beaucoup ajoutent la chance d'avoir des enfants qui ne leur posent pas de gros problèmes et des femmes qui sont présentes, solidaires et indépendantes.
Pourtant si l'on y regarde de plus près, leur parcours est plus complexe et les ajustements requis plus importants. Chez certains cadres, les propos sont davantage contrastés et des difficultés transparaissent.
Dans le décryptage des discours entendus, nous choisissons de nous arrêter sur les points de crispation dans l'articulation des priorités, comme la question de la carrière de leur femme, celle des mobilités professionnelles, et les éventuels passages à vide dans le travail ou dans le couple ou encore la question des présences auprès des enfants dans la vie quotidienne.

01 LE MOTEUR DE LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE

[▶] Un besoin vital de mouvement

Pour ces hommes rencontrés, de haut niveau de performance et de capacité d'investissement professionnel, la question du moteur qui les a porté vers la réussite est associée à une évidence : être toujours en mouvement.
Très peu mentionnent la dureté du travail, de la compétition, les efforts et ce que cela leur a coûté. En première instance, ils évoquent plus spontanément la chance, l'excitation des défis à relever et le plaisir de la nouveauté, de faire bien. « Je n'ai pas eu le sentiment de souffrir, plutôt celui d'un parcours fluide. Ce n'est en rien « du sang, de la sueur et des larmes », résume ce patron d'une grande entreprise. Pour un autre, cadre, c'est « l'attrait de la variété, faire des choses nouvelles, pousser des projets...je déteste les situations plan-plan. »
Autre constante dans le discours, une grande ouverture aux opportunités qui s'offrent, avec le sens du jeu. C'est avec humour que ce grand dirigeant, arrivé au faîte de sa carrière à un poste qu'il occupe depuis des années, explique : « quand je suis arrivé ici je me suis dit, dans deux mois je vais me faire virer alors ...» Jolie formule encore de ce cadre au parcours atypique : « je n'avais pas d'ambition professionnelle, plutôt l'envie d'être utile et de faire quelque

chose que j'aime. Je suis un utopiste pragmatique. »

[▸] Un évitement du choix

Chez plusieurs des grands dirigeants et des cadres rencontrés, nous observons une particularité dans la problématique du choix. Lorsqu'une alternative se présente à certaines étapes du parcours professionnel, qui implique le couple et les enfants, le choix est vécu comme une non-question.
Ces hommes pris dans l'urgence désirante de l'opportunité qui s'offre à leur déploiement professionnel, mettent en place un mécanisme de clivage : le choix est un non-choix.

Ils semblent vouloir éviter avant tout de ressentir qu'ils renoncent à quelque chose. Ils sont comme dépendants de l'offre qui occupe l'espace des représentations mentales de la vie professionnelle au détriment de la vision du champ personnel. Dans l'anticipation des effets et contre effets d'une alternative, les proportions relatives à leur vie personnelle et donc familiale, sont faussées. Comme nous le verrons plus loin, ils ne sont pas inconscients de ce que leur réussite doit à leurs compagnes de vie et leurs enfants, mais ce sont des hommes qui ne mesurent pas les coûts de leur réussite y compris pour eux-mêmes.

L'un d'entre eux, dirigeant, définit finement et avec une rare honnêteté ce mécanisme qu'on retrouvera à l'œuvre mais plus inconscient chez beaucoup d'autres : « je n'ai jamais posé les choses comme ça, car sinon ça plonge dans la logique du renoncement. Le renoncement c'est du net, en tout ou rien côté boulot ! Tandis que côté famille ça semble plus diffus, on a du temps, les autres pourront s'ajuster, y trouver de l'intérêt. On auto justifie ses choix en pensant à ce qu'on va offrir comme qualité de vie à ses enfants. Je n'ai pas vraiment associé mon épouse à mes choix, je le confesse. Pourquoi ? Sur l'instant je n'ai pas pensé que c'étaient des décisions à risque de rupture. Le vrai sujet, sur l'instant, est plus dans le parcours qui s'offre, le désir que ça suscite. C'est plutôt dans l'après-coup qu'on réalise les effets éventuels sur le conjoint, sur les enfants. »

Ce qui est formulé autrement par un autre dirigeant : « Quand je suis au boulot, je suis à 100%, no limit, par plaisir…je l'ai payé par ailleurs, mais j'ai toujours besoin de sortir de ma zone de confort », propos qu'il éclaire ultérieurement en précisant que cette capacité de clivage est un trait de caractère. Il est pareil en famille ou avec les amis, présent à fond.

Un cadre responsable d'une grosse équipe signifie implicitement le même sentiment qu'il n'y a pas le choix, qu'il faut avancer : « Le choix ne se fait pas au nom d'un renoncement, mais en vertu d'un complément. C'est en vertu d'un besoin, les deux sphères le perso et le travail sont nécessaires. Y a pas d'état d'âme. » Pas d'état d'âme en guise de protection contre quoi ? Contre la peur anticipée du coût psychologique du renoncement. Peur de se retourner

un jour sur son parcours avec aigreur, peur d'en vouloir à soi ou aux autres de ce qu'on s'est empêché de faire ou de réussir ? Peut-être.

Il ressort des récits que les conjointes peuvent marquer des résistances, mais ne font pas vraiment obstacle aux décisions professionnelles de leur mari. Auraient-elles intériorisé la priorité subjective de l'autre sur la leur ?

Ce qui frappe chez la plupart des hommes rencontrés ici, c'est que la focale sur le travail est tellement profonde qu'elle est comme une force inconsciente entraînant les autres à s'ajuster avec plus ou moins de difficulté. Ces hommes sensibles et attentifs à leur environnement ne semblent pas mieux repérer l'effort d'adaptation du conjoint et des enfants qu'ils ne mesurent leur propre effort de mobilisation et de travail.

02 LES FEMMES DE LEUR VIE

[▸] Les femmes, ça remonte à l'enfance

La plupart des dirigeants font spontanément référence à leur enfance pour introduire leur réponse à notre question sur les hommes et les femmes dans le travail et la famille.
En premier lieu, presque tous citent leur mère, l'associant comme point d'origine à leur préoccupation concernant les rapports entre les femmes et le travail et leur désir de plus d'équité.

Dans tous les cas, la représentation est positive et progressiste soit par le modèle qu'elle a été, soit par l'éducation égalitaire prodiguée, soit par les valeurs transmises. L'un des dirigeants se souvient avec quel courage sa mère assumait la responsabilité économique et éducative. « Ma mère s'est retrouvée seule et je sais ce que c'est qu'une femme qui assure la survie économique de sa famille, tout en assumant le quotidien et l'éducation, avec un métier fatiguant, des horaires atypiques et même des problèmes de santé. »
Tel autre grand patron fait le lien entre les modèles familiaux et l'évidence pour lui du respect et de l'équivalence de valeur des femmes : « les femmes dans ma famille ont toujours été bien traitées, très bien même, déjà à la génération de mes grands-parents. Les garçons à la maison travaillaient, faisaient leur lit, nettoyaient… »
Mais cette « dette symbolique » à la mère dans le rapport au travail et aux femmes dans le travail, s'obscurcit quand ce cadre déplore la contradiction : « ma mère, toujours active, féministe, engagée, se retrouve aujourd'hui âgée et dépendante de son mari, car elle a mal géré ses questions de statut et d'argent. »

[▸] La conjointe, comme balancier d'équilibre

Les hommes que nous avons écoutés parlent bien plus longuement et avec plus d'implication de leurs épouses que de leurs enfants ou de leurs difficultés personnelles ; des femmes qui les équilibrent en les rappelant à l'ordre

familial ; des épouses qui relativisent la prépondérance du travail dans leur esprit ; des femmes remerciées par tous quand elles les sensibilisent aux questions d'égalité, les font atterrir et les maintiennent en contact avec la réalité « de l'ingénierie domestique » comme dit joliment l'un des patrons rencontrés.

Des hommes qui ont d'importantes responsabilités mais réalisent que la passion du travail produit à la fois une griserie et un éloignement néfaste des réalités.
Néfaste aussi bien pour leur équilibre personnel que pour l'impact sur le système de cette position « de gouvernance hors sol » comme la qualifie un dirigeant : « dans les entreprises, comme dans les grandes administrations, certains dysfonctionnements sont liés au fait que les gens bossent trop. Des gens qui bossent plus de 60 h par semaine, ils ont un mode de vie qui les place hors sol par rapport au réel, à la vraie vie. En soi c'est un problème. »

[▶] La femme dans un rôle de rappel du réel

En contrechamp, on comprend combien le rôle de rappel à la réalité est joué par les épouses et les enfants. Un autre dirigeant saisit ce qu'il doit à l'insoumission de sa femme aux répartitions classiques des rôles : « Ma femme, elle ne voulait pas de mariage ni d'enfant ; en fait elle est heureuse d'en avoir ; c'est moi qui ai voulu le mariage ; j'avais des schémas tracés dans la tête. Elle me remettait en cause et en même temps me poussait. Mais jamais je ne suis arrivé chez moi le soir en trouvant le linge lavé et les enfants au lit. Et je trouve ça normal. » Le mot « normal » est employé ici avec justesse. La famille a sur les hommes de pouvoir une fonction de normalisation de ce qu'on pourrait appeler « la passion professionnelle. » On saisit là pourquoi tous insistent tant sur leur attachement à leur famille et sa fonction d'équilibrage psychologique.

Les chiffres sont là, insistants à décrire que le partage énoncé d'un désir de participer à la vie familiale ne signifie pas partage équilibré des charges familiales. Alors qu'est-ce qui résiste ?

Il semble que les «bons pères» du discours développent des mécanismes de défense inconscients face à l'épreuve de « l'obligation quotidienne du faire. » Contrairement à ce qu'on croit, ce n'est pas à l'exigence exprimée par les femmes d'un partage des responsabilités familiales qu'ils se confrontent, mais à ce que celle-ci vient incarner du principe de réalité et dans la sphère personnelle, affective.
Le fameux repos du guerrier[7], la famille comme espace de protection et de régression, s'est transformé en scène de réalité depuis que les femmes investissent dans leur vie professionnelle. Transformation d'autant plus paradoxale pour les hommes que c'est justement la perte de confiance en l'entreprise qui les amène dans l'investissement familial.

[7] Je désire un enfant, donc je suis un homme. Disent-ils...", dans "A quoi rêvent les hommes ?" sous la dir. De R. Frydman et M. Flis-Treve, Ed. 0. Jacob 2006

Les femmes font à la maison fonction de rappel au réel ; les hommes sentent qu'ils en ont besoin pour alléger leur passion professionnelle. Certes ! Mais ils se trouvent en même temps face au danger d'y perdre une identité masculine. Ce d'autant plus que maison et enfants demeurent, dans les représentations livrées socialement, associés au royaume féminin. Mais attention, ici c'est la représentation du féminin-maternel qui menace les hommes, pas leur femme de la réalité.

Pour se distancier, les hommes rencontrés semblent se protéger de ces contraintes du réel par une revendication de liberté dans le faire et le refus d'une norme qui serait imposée par la société. Ils le disent bien, comme ce chef d'entreprise qui n'entend pas se laisser guider dans la conduite de sa vie personnelle : « Je pense que la transmission du plaisir, c'est important dans la vie, la nourriture, les jeux, la culture. C'est évident pour moi qu'il faut changer les enfants et préparer les repas, mais en faire une prescription sociale... Non. Il faut laisser le couple construire son propre équilibre. Il ne doit pas y avoir de modélisation. »

Dans l'espace familial comme dans la profession, ils veulent l'espace de désirer faire et choisir comment. Cependant une réflexion mérite de leur être proposée. Quand leurs femmes les rappellent à plus de présence auprès des enfants, n'y aurait-il pas à entendre leur sentiment d'être, elles-mêmes, un peu trop abandonnées, à comprendre que la présence de leur conjoint leur manque ?

03 ETRE À DEUX ET TRAVAILLER : PIÈGES ET TÂTONNEMENTS

[▶] Des cadres amoureux du travail aimant que leurs épouses travaillent, mais...

Sur la vingtaine de cadres rencontrés, ils ne sont que quatre à avoir vécu des ruptures et refondé un couple, et il n'y en a que deux dont les épouses n'ont pas d'activité professionnelle. Reporté aux statistiques nationales, nous en avons évidemment conclu que notre échantillon n'avait rien de représentatif. Pas étonnant.
Des hommes volontaires pour s'exprimer devant deux femmes connues pour leur engagement sur les questions d'égalité et de conciliation vie professionnelle - vie privée, sont forcément un peu atypiques, en tout cas très sensibilisés à la question et ouverts à la réflexion. Echantillon biaisé mais éclairé et éclairant !
Ils expliquent qu'ils n'ont pas divorcé par une formule exemplaire d'un des cadres : « C'est simple, nous on a inversé le process, on a mis la famille au centre. » Et pour parfaire, un autre dit aussi : « les organisations devraient prendre conscience des dégâts. L'explosion de la cellule familiale, c'est la déstabilisation des collaborateurs. »
Autour de la question des mises en tension à partir des activités professionnelles de leurs épouses, là encore le discours d'abord consensuel, a révélé des tensions intéressantes. En effet au premier abord, le fait que leur femme

travaille constitue pour chacun une source de réassurance, une caution de réussite de leur modèle égalitaire.

C'est aussi pour quelques-uns une source d'admiration et pour d'autres une source de complications. Mais rares sont les propos négatifs et les difficultés tardent à s'énoncer. Il nous faudra insister pour comprendre comment l'articulation des deux carrières et des impératifs familiaux est rendue possible, fut-ce au prix de quelques tensions.

Pour la majorité d'entre eux, les épouses ont fait des aménagements de temps, de lieu, d'intensité d'investissement professionnel. Ils n'ont pas imposé leur choix mais le fameux mécanisme décrit plus haut du centrage sur la dynamique professionnelle des hommes a rencontré chez les femmes des systèmes d'ajustement plus ou moins coûteux. Certaines ont maintenu la résistance, d'autres ont maintenu la pression, d'autres encore ont choisi de valider comme source d'équilibre les accommodements concédés. Sur le plan individuel, comme le répètent ces dirigeants « l'important c'est de trouver l'équilibre ». Mais, sur le plan collectif et sociétal les questions restent posées. Un cadre donne la mesure du prix de l'équilibre : « on n'a qu'un enfant, pas le désir d'en avoir un autre. Ma femme travaille à temps plein avec des horaires un peu comme les miens. Mais elle, elle travaille à trois minutes de la maison et de l'école. Quand il y a un couac imprévu elle gère. En cas de soucis aussi, on prend les plannings et on voit qui de nous peut se dégager, et il y a aussi le grand-père. » Et un autre dit aussi : « ma femme elle travaille à la maison, elle a voulu conserver son activité professionnelle, mais elle n'avait pas l'ambition d'être prise à plein temps par le travail. »

Mais il y a aussi des hommes qui s'ajustent et qui savent pourquoi ils le font. « J'ai renoncé à l'entreprise que j'avais créée, ma femme s'est mise à 50 %, j'ai une famille, j'ai réduit le scope. C'est ainsi, je ne peux plus envisager de créer mon entreprise » résume ce cadre, père de famille nombreuse. Choix qui s'éclaire aussi plus loin dans l'entretien : « j'ai vu mes parents beaucoup travailler, je les remercie pour les valeurs qu'ils m'ont inculquées, mais je les aurais voulus plus présents. » De même pour ce cadre dans une fonction moins opérationnelle : « mon métier est moins contraignant que celui de ma femme, elle travaille beaucoup, il faut toujours chercher des solutions, on alterne l'un l'autre, l'équilibre c'est une quête quotidienne du graal. »

[▶] Les déplacements professionnels : attention, péril en la demeure

Toutes les études depuis longtemps insistent sur le critère « mobilité professionnelle » comme indice doublement révélateur des rapports femmes-hommes dans le travail et dans la vie familiale : dans le travail, car les missions à l'étranger sont des passerelles d'accélération des carrières d'excellence ; dans le couple, car c'est l'un des déclencheurs de crises dans la mesure où c'est un cas de figure en tout ou rien. Le conjoint suit avec les enfants ou ne suit pas.
Tous les hommes rencontrés en sont conscients et, sur la question des tensions vécues entre la famille et le travail, ils ont spontanément évoqué les mobilités.

Ce qui ressort fortement, c'est le pouvoir de ces dirigeants à emporter l'adhésion plus ou moins intériorisée de leur famille à leur projet, plutôt même à leur désir professionnel. Du côté des enfants, ces moments de vie ailleurs, à l'étranger sont toujours présentés comme des périodes enrichissantes, de découvertes, d'ouverture d'esprit. Sorte de bonus éducatif offert par la belle situation de papa ? Mais y a-t-il vraiment prise en considération des souhaits de la famille ?

Nous avons vu dans le paragraphe sur les moteurs de la réussite, comment la dynamique personnelle de ces hommes d'entreprise esquive le mécanisme de la prise de conscience du choix pour en réduire le coût psychologique. Un cadre passionné par son travail et fortement investi, l'explique fort bien : « je pars beaucoup à l'étranger, partout. On a pris cette décision ensemble, j'étais déjà installé dans mon travail, ma femme n'était pas très attachée au sien. Elle ne travaille plus, sa disponibilité a facilité mais j'ai refusé certains pays qu'elle ne voulait pas. »
Avec honnêteté, ce dirigeant reconnait l'écart des ajustements : « Mon épouse a sûrement sacrifié une partie de sa carrière, mais elle a toujours continué à travailler ; heureusement, c'est un équilibre. Mon travail ne m'amène pas tant que ça à voyager ... quand j'ai du m'expatrier à l'étranger, elle m'a suivi. A-t-elle sacrifié quelque chose ? Je ne sais pas... car c'était en même temps un vrai choix. Mais sincèrement, je ne sais ce que j'aurai fait si la situation avait été inverse. Aurais-je suivi ma femme si elle avait dû partir ? »

Mais même au plus haut niveau de responsabilité et dans l'après coup, la prise de conscience est là : « je n'ai jamais su dire non à des opportunités dans mon travail, ma femme a dit non plusieurs fois, pas moi. J'ai favorisé ma carrière, elle a suivi même si ça a pu être difficile pour elle... Moi j'avais à la fois confiance en mon couple et suffisamment confiance en moi pour me dire, ça va tenir ; et après j'ai fait ce qu'il fallait pour que ça marche... mais quand on est parti aux US, qu'elle a dû abandonner son job important, je suis passé vraiment aux forceps. » Pour lui, c'est un happy end : « ...c'est vrai, je savais qu'elle était citoyenne du monde, qu'on découvrirait ça ensemble. Comme elle est extraordinaire, dès le premier jour elle a démarré là-bas un business extra qui marche bien depuis. Elle a une vie passionnante, entre les deux pays, elle adore ça. »

Mais le rebondissement est-il toujours au rendez-vous de la mise en déséquilibre familial pour réaliser des avancées professionnelles ?

« Les moments où il a fallu faire des choix professionnels qui ont impacté la vie personnelle ? En fait au moment où il m'a fallu aller travailler à l'étranger, ma femme venait d'accoucher du troisième enfant. Moi ça a été le turbo en termes professionnel. On a dit oui, mais à partir de là … » Suivi d'un long silence. Long silence aussi quand ce cadre évoque qu'après avoir renoncé à un projet important afin de faciliter la vie de sa compagne, celle-ci ne lui a pas rendu la pareille. Deux ans plus tard : « Mon ex-compagne, au moment où j'accédais à un poste convoité a demandé sa mutation dans le sud. Le besoin de soleil. Cette fois-ci, j'ai décidé que je restais dans mon poste. Ça a entamé notre couple. »

Avec étonnement, nous constatons dans les entretiens avec ces hommes une reconnaissance de l'ajustement des femmes aux impératifs de leur carrière et une méconnaissance d'un possible lien entre le vacillement du couple et un virage trop serré dans leur parcours professionnel. L'un des dirigeants interpelés sur ce lien entre une mutation et son divorce dira « ce n'est pas ça, il y avait déjà des problèmes, le travail n'a été que le révélateur. »

[▶] Des arbitrages qui prennent mieux en compte le travail des femmes : des cadres, éclaireurs pour l'avenir ?

Parmi les cadres qui ont accepté de nous répondre, pour plusieurs, les équilibrages entre les impératifs professionnels des hommes et ceux des femmes font davantage l'objet d'une négociation au sein du couple et parfois, par ricochet, avec l'entreprise. C'est là probablement un des facteurs de changement. Certains avouent, plutôt fièrement, qu'ils ont renoncé à des promotions en raison d'une expatriation qui portait préjudice à la carrière de leur femme. Ainsi cet homme de 40 ans, père de deux filles, précise : « j'ai dit non à une mobilité géographique, avec un impact négatif sur ma carrière, car c'était incompatible avec celle de ma femme. C'était pas une contrainte, c'est un choix. Je garde un équilibre de vie avec mes enfants et je vois ma femme équilibrée car elle est contente de ce qu'elle fait. »

Signe annonciateur de changement ? Quelques-uns reportent la charge sur l'entreprise dont ils dénoncent ce machisme ordinaire qui consiste à ne les voir que comme des individus sans ancrage familial. « Lors d'une proposition, j'ai dit que j'étais partant, mais qu'il fallait que la RH trouve une solution pour ma femme. Que non elle ne peut pas s'arrêter, car elle gagne plus que moi et s'il y en a un qui doit s'arrêter c'est moi. Et bien la proposition est tombée. »
Confirmation qu'une entreprise, même sensibilisée, peut combiner déni de profession des femmes et déni de réalités familiales dans cette petite phrase : « j'ai refusé deux mobilités en expliquant que le travail de ma femme ne le permettait pas, on m'a répondu qu'avec la prime d'expatriation le problème de ma femme serait réglé. »

Un autre renchérit avec humour : « moi en 15 ans on ne m'a jamais proposé de

m'expatrier. Vu la composition de ma famille et le job de ma femme, ça s'est freiné automatiquement. »

Les hommes de notre étude confirment un élan certain vers un meilleur équilibrage avec les femmes. Mais ce qui se dessine, c'est combien ces hommes ferraillent avec des résistances internes liées à leur propre ambiguïté, mais aussi à des freins externes liés à l'ambiguïté des organisations et de la société.

Le diagnostic actuel des évolutions telles que ressenties par les hommes montre une superposition d'affects contradictoires dont les femmes peuvent à la fois être appui et objet de crainte dans la sphère professionnelle, comme dans la sphère personnelle : professionnelle reconnue mais dont la carrière entre en rivalité avec celle du conjoint, épouse indispensable, mais mère vécue comme trop puissante.

04 LES ENFANTS : JEU PARITAIRE OU BALBUTIEMENTS ?

Reconnus par les pères, les appels à plus de présence familiale entrent en conflit avec le présentéisme des hommes au travail : on est à mi-chemin entre élan et frein. Elan des envies énoncées et de la mise en acte de quelques-uns qui s'y risquent dans la réalité ; frein de la plupart en butte à la résistance du réel.

[▶] Un souhait de parentalité paritaire : des élans mais des freins

Un refus des prescriptions

En famille comme au travail, nous l'avons déjà évoqué, les hommes interrogés n'aiment pas qu'on les commande. Ils veulent s'occuper de leurs enfants, disent combien c'est important pour eux. Mais les dirigeants autant que les cadres se méfient des mesures contraignantes. « Les hommes ont le désir ardent de prendre une place dans la famille et la société les y pousse aujourd'hui. Le congé paternel c'est très bien, mais je suis contre le fait d'imposer un congé obligatoire. »

Une crainte devant des mères perçues comme plus légitimes pour s'occuper des enfants

Les femmes représentent pour ces cadres à haut potentiel une source de questionnement et d'inquiétude, lorsque la mise en lien des avancées (à leurs yeux) des femmes dans la sphère professionnelle, n'est pas assortie d'un retrait de leur puissance dans la sphère familiale.
Hommes encore et toujours fascinés par le pouvoir d'enfantement des femmes auxquels ils voient s'ajouter leur prise en main des charges quotidiennes mais aussi des réalités sociales et économiques : « les femmes ont un pouvoir incroyable, c'est elles qui ont les enfants, ça on ne peut pas leur enlever. C'est un truc ça ! C'est puissant !…

Un homme n'est pas forcément plus fort si sa femme le laisse pas entrer dans sa sphère, ça peut mal se passer aujourd'hui. Alors qu'avant, c'était plus simple : à la maison, c'était lui le chef. Je ne sais pas si les hommes sont conscients de ça. C'est un vrai sujet », explique un dirigeant.

Que les femmes veuillent conserver le rôle traditionnel de la mère, certains le reconnaissent sans réserve : « les femmes dans le quotidien de la maison et des enfants veulent conserver un pré carré, bien que, pour les enfants, on progresse vers plus de complémentarité. » Mais d'autres le mettent pour partie en cause, tout en admettant la dissymétrie de la prise en charge par les deux membres du couple, comme ce cadre nous le laisse entendre : « ce que je constate, c'est qu'en cas de galère pour un enfant, ce sont les femmes qui y vont, mais c'est autant le fruit d'une volonté des femmes que des hommes. Par exemple pour accompagner aux sorties scolaires, il y a toujours des mères. J'ai tenu à accompagner ma fille avec sa classe, c'était bien, mais ma femme m'a dit, ok, mais la prochaine c'est moi qui y vais. »
Plus encore, certains trouvent que les femmes peuvent les confiner à des rôles traditionnels : « mon ex-femme, ma mère et même ma compagne me recantonnent à des rôles masculins traditionnels. Je m'occupe de notre enfant, mais toi, va travailler et fais une bonne carrière. Ca me valorise de vivre avec un homme qui est valorisé… »

Même constat amer de cet autre cadre, très engagé dans l'égalité entre femmes et hommes au travail : « ce n'est pas que dans l'esprit des hommes que les schémas anciens persistent. Même des femmes défenseuses des droits pensent que, concernant les enfants, les femmes ont comme une priorité physiologique et que l'homme, c'est plus intellectuel. »

La formule qui livre la clef est celle de ce cadre qui suggère : « on n'a pas de problème avec la parité, si tout le monde joue le jeu avec les mêmes règles. Mais il faut que ce soit aussi les mêmes règles pour la parentalité. ».
Pas si simple cependant. De fait, la progression de l'engagement des femmes dans le travail devrait injecter mécaniquement l'apparition dans le couple d'un meilleur partage et donc d'une forme de négociation, ou même de tension, voire de rivalité entre le père et la mère.
Comme si la compétition du monde du travail était importée dans la famille. Mais la question de l'égalité femme-homme est d'une autre nature que la question de l'égalité mère-père et on peut se demander si la modélisation familiale n'est pas exportée également dans la sphère du travail.
« Les schémas classiques de la famille marquent les femmes et les hommes, qui les transportent dans la sphère professionnelle, le social et le politique », nous dit un cadre. Cette double évolution dans les sphères familiales et professionnelles se fait à des rythmes

différents et sont facteurs de tension à tous les niveaux.

Cette désynchronisation subtile des facteurs affectifs et sociétaux explique, pour une part, les résistances au meilleur équilibrage pour les hommes comme pour les femmes entre leur travail et leur vie familiale.

Une crainte renforcée au moment du divorce

Signal d'une inquiétude réelle, ou projection sur les femmes d'une toute puissance de la mère sur ses enfants, les hommes interrogés sont nombreux à regretter le fait que les femmes préserveraient des priorités sur la garde des enfants en cas de divorce. Les chiffres de la garde des enfants quand les parents se séparent leur donnent raison. Et l'amertume des pères est d'autant plus grande lorsqu'ils se vivent comme plus présents auprès de leurs enfants, plus investis dans leur éducation comme ce cadre : « les hommes ont un sentiment d'injustice, par exemple en cas de divorce. Les femmes continuent à dire que c'est normal qu'elles aient la garde des enfants. »

Ici nous touchons une zone de turbulence des rapports entre un homme et une femme, où l'injustice envers les femmes prime dans la vie commune par la surcharge familiale, mais envers les hommes en cas de séparation, par l'éloignement des enfants. C'est dire combien cet équilibrage entre la vie professionnelle et la vie familiale a des répercussions en cascade à tous niveaux.
En effet, on sait que le couple est le premier fusible qui saute quand la pression est trop forte au travail ou en famille. Les courbes de vie sont ainsi faites que c'est au moment où les couples se fondent et fondent une famille que la pression sur l'évolution professionnelle est la plus forte. On sait aussi que la présence d'enfants en bas âge est facteur de tension, de fatigue et de stress, pour les femmes surtout.
On sait enfin que les séparations provoquent des fragilisations psychologiques et des somatisations chez les enfants comme chez les deux parents, auxquelles s'ajoutent des fragilisations économiques.
Les mesures en faveur d'un meilleur équilibre travail-famille sont donc des mesures de prévention psychologiques, médicales et sociales.
A ne pas s'en donner les moyens en amont, le coût humain et financier se trouve rebasculé sur les parents et les enfants et pèse in fine sur l'entreprise et la société. C'est dire l'enjeu d'un meilleur équilibre entre les sphères privée et professionnelle.

[▶] Les modes de présence auprès des enfants : un besoin reconnu mais un investissement ambivalent

Une disponibilité réelle…

Parmi les hommes interrogés, certains se sont rendus disponibles pour leur famille pendant un temps important.
« A un moment c'est moi qui ai pris en

charge la famille, les enfants avaient moins de quatre ans. Au travail, la hiérarchie a bien réagi ; envie et surprise ! Et dans mon équipe, ça leur a renvoyé une image positive. »
D'autres ont fait des rééquilibrages à la naissance des enfants. « Un temps j'ai tout donné à l'entreprise un max, puis au moment d'avoir les enfants, j'ai renoncé à ça. »
Aux dires d'un grand patron, même valorisation de l'implication paternelle : « mon fils il a pris deux mois de congé de paternité à la naissance de son bébé. Dans sa boîte, il était un héros. »

Fierté encore de ce cadre qui a renoncé à une formation dont il rêvait pour rester près de sa femme souffrante et de sa petite fille.

...Mais des résistances sociales...

Si certains hommes qui privilégient momentanément leurs responsabilités parentales fascinent, d'autres racontent, comme on l'a vu plus haut, les résistances de la société: « à l'école je m'entends dire qu'on ne voit jamais la maman. » Ils dénoncent aussi les résistances de l'entreprise où perdurent des référentiels éculés dont certains cadrent se plaignent : « le regard des hommes machistes sur les hommes non-machistes, ce n'est pas si simple. »
A notre question sur la génération concernée, leur réponse inquiète : « ce n'est pas une question d'âge, certaines réactions des jeunes surprennent. On peut être jeune vieux schnock ! »

Et le maintien d'une division sexuelle dans les préoccupations mentales

L'un des cadres se demande : « notre premier né, on l'a confié à une nounou à la maison, de longues journées, plusieurs années. On a délégué une grosse partie de l'éducation de notre enfant, mais dans l'après coup on s'interroge, sur ce qu'on a manqué, et lui aussi. »
Attitude qui renvoie à la façon décrite plus haut, de se tenir à l'abri de la question du choix professionnel et des risques associés. Sur le présent, pas de doute, mais dans l'après coup, parfois une question...
Comme ce dirigeant qui cherche à se rassurer : « pour les enfants, on est d'autant plus averti sur la question des risques de l'absence que l'on a un poste visible et reconnu...être à l'écoute, ne pas passer à côté des fragilités, avoir une veille. » Cette préoccupation du manque de présence, pères et enfants, parents ensemble auprès des enfants, est relativement peu évoquée.

La peur du manque, de la carence affective, la peur que les enfants se sentent seuls ou livrés à eux-mêmes qui apparaît si souvent chez les femmes, est relativement absente du discours des hommes. Par contre, ce qui semble soucier davantage les hommes rencontrés, touche surtout à la scolarité de leurs enfants.
Et ce, autant chez les cadres que chez les dirigeants de grandes entreprises.

« Je les vois plus souvent le matin. Le soir, ils sont autonomes ; ils ont entre 10 et 12 ans. Il suffit d'être organisé. Oui ils sont seuls, ma femme ne rentre pas trop tard. »

Pas d'inquiétude relationnelle donc chez ces cadres ; par contre une vigilance sur la réussite scolaire : « je fais attention, je suis les questions de scolarité, en cas de problème... C'est important de s'occuper de l'école. »

Chez les patrons, même attitude, quoiqu'avec plus de distance : « moi j'ai eu de la chance avec mes fils, ils ont toujours bien travaillé, ils ne m'ont jamais donné de soucis ».
Ici nous nous interrogeons : qu'en diraient les mères ?

Ce centrage de la préoccupation paternelle sur la scolarité des enfants se retrouve aussi bien chez les grands dirigeants que chez les cadres. S'agirait-il d'un transfert de la « passion professionnelle » sur la réussite scolaire ? Le travail scolaire comme produit dérivé du travail avec un grand T ? Transmission de priorité, de désir et de plaisir de la réussite sociale entre pères et enfants ?
Ces hommes qui ont accepté de nous répondre, volontaires pour réfléchir sur ces questions, conscients des difficultés des femmes, se tiennent à mi chemin d'une évolution tâtonnante. Ils sont plus sensibles et concernés par le difficile arbitrage entre les impératifs familiaux et professionnels que les plus âgés, mais de façon implicite.
A la répartition traditionnelle des rôles se substitue aujourd'hui une répartition traditionnelle des préoccupations mentales.

Dans leur esprit, les mises en tension psychologiques entre travail et enfants, la culpabilité, portent prioritairement pour les hommes sur le travail, pour les femmes sur les enfants. Les hommes se demandant « comment je vais faire pour mon travail », les femmes « comment je vais faire pour les enfants. »
Cette présentation masculine n'est pas partagée par les femmes qui se décrivent plutôt dans une culpabilité basculante : à l'égard de l'employeur quand elles s'occupent des enfants, à l'égard des enfants quand elles s'occupent du travail.

Cette subtile translation transparait à la marge : « les réunions du soir, si j'avais été une femme, je n'aurais pas pu gérer... » La phrase reste inachevée tant la suite est supposée évidente. Comme s'il était inutile de préciser que la focale d'inquiétude se porte sur le travail. Le message étant : « si j'étais une femme, je n'aurais pas pu m'impliquer dans ces réunions, j'aurais lâché. »

Autre exemple de motivation parentale de ce cadre, père de plusieurs jeunes enfants : « pour moi la présence, le soir, avant le coucher des enfants, c'est important, je me rends disponible, quitte à ramener du travail le soir à la maison. »
Propos convergents avec ceux de cet autre cadre : « merci la techno, avant quand on n'était pas là, pour le boss on était dans le noir, maintenant emmener du boulot à la maison ça déculpabilise. »

Là encore la culpabilité de ce père, inutile de le préciser, porte sur le travail, pas sur la famille dont le temps destiné se verra partiellement réaffecté au travail.
Pointe ici une autre évolution induite par les technologies qui maintiennent à travers le temps et l'espace les liens avec l'entreprise. Ils estompent la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée et créent l'illusion de se rendre ainsi plus disponible pour sa famille.

Pour les enfants, le ratio des bénéfices d'une plus grande quantité de présence parentale reste à pondérer par l'indéfinition des contours de la disponibilité psychologique du parent physiquement là.
Comme tous les autres aménagements du travail pour faciliter la conciliation, le télétravail ne serait porteur de mieux vivre que réparti entre les pères et les mères et de façon suffisamment claire dans l'espace et stable dans le temps. Car c'est une condition pour que les enfants puissent, quel que soit leur âge, construire des repères de sécurisation relationnelle.
Finalement, une question se pose : face à ces pionniers, « héros » du congé paternité prolongé, combien de candidats à l'héroïque chevauchée à travers les fondamentaux de la banalité du quotidien avec les enfants ? Qu'en est-il de l'épopée des sorties d'école, des rangements de vêtements, des visites chez le dentiste ? Les entretiens n'ont pas questionné aussi concrètement.

Mais la présence et donc le temps consacré aux enfants, chez les dirigeants comme chez les cadres, se focalisent majoritairement sur quelques moments de rencontre : proximité au réveil, au petit déjeuner, pratique d'une activité hebdomadaire souvent sportive (piscine, tennis) et enfin périodes de vacances qui représentent des temps plus sacralisés et attendus. Peu d'autres temps forts ont pu être identifiés.

[▶] Les patrons plus attachés à la transmission des valeurs qu'à la présence active

Parmi les personnes interrogées, les patrons sont légèrement plus âgés que les cadres à haut potentiel rencontrés. Ils ont des enfants plus âgés, jeunes adultes, parfois mariés et avec enfants, mais certains, du fait des remariages, ont aussi des enfants encore petits.
Ce qui est évoqué par ces hommes, c'est qu'ils se sentent plus éloignés de la zone de doute sur l'aboutissement du projet professionnel et la compétition des priorités familles-travail est moins anxieuse. « A mon niveau et à mon âge je n'ai plus grand chose à prouver si ce n'est à moi » sourit l'un d'entre eux.
Ce qui est très présent, c'est la priorité au plaisir dans l'éducation : « avec les enfants ce qui est important c'est le registre du plaisir. C'est important le plaisir partagé. De leur donner du plaisir et susciter du désir. »
Comment interpréter ce discours ? La relation aux enfants représenterait-elle une échappée belle de l'univers si contraint des hommes de pouvoir ? Ou le plaisir de transmettre l'une des caractéristiques présentée par les dirigeants comme le moteur de leur réussite ?

Un autre s'interroge : « entre les enfants, ma femme et mon entreprise ? C'est la bonne question, le conflit des responsabilités. Avec les enfants je préserve des temps de qualité, les passages obligés, les rituels comme la semaine de ski, la piscine, le dimanche matin. »
Devant notre insistance sur les attentes de présence paternelle que peuvent ressentir les enfants, il précise : « pas ma fille, la plus jeune, elle est très autonome, davantage que si j'avais pesé sur son éducation comme je l'avais fait avec mes fils ; j'avais mis trop de pression. »
Au-delà de l'admiration de ce père pour l'indépendance de sa fille, doit-on comprendre que ce dirigeant a acquis plus de distance et de sagesse concernant les injonctions de réussite sur ses enfants ? Que sa propre réussite le rend moins anxieux pour leur avenir ? Doit-on au contraire y voir l'illustration du phénomène de la reproduction des stéréotypes dans l'éducation des filles différente de celle des garçons ?
En effet on constate que l'énergie parentale consacrée à la réussite scolaire des garçons est plus mobilisée que celle consacrée aux filles. On constate, par ailleurs, que les filles ont de meilleures performances scolaires, sont mieux formées, mais visent des filières où les perspectives de réussite professionnelles sont moins ambitieuses.

Un autre père, cadre, nuance cette hypothèse : « j'ai deux filles : l'une, première de classe stressée qui veut tout réussir, l'autre plus rêveuse, artiste. La première, je ne veux pas la démotiver mais je l'invite à s'épanouir davantage, et la deuxième, j'essaie de la motiver pour qu'elle réussisse. On n'est pas parfait. ». Certes, pas plus que les mères parfaites, n'existent les pères ni les filles parfaites. Mais alors pourquoi sont-ils tous si fiers de leurs garçons et parlent-ils si peu de leurs filles ?

Des pères qui parient sur la confiance pour élever leurs enfants

Parmi les hommes interrogés se dessinent deux images de la paternité : le père porteur de symbole : « un bon père, c'est quelqu'un qui transmet des valeurs », et le père garant d'affection : « l'enfant doit sentir qu'il est aimé, qu'il a été désiré, qu'il compte vraiment. »
Plus précis encore : « le père est celui qui doit donner les fondations intérieures par l'exemplarité du rapport au travail et du respect des autres. Des repères pour qu'ils trouvent des forces en eux. Car pour réussir, il faut être fort. »
Mais peu parlent du plaisir de leur lien affectueux, vivant, quotidien, proche de leurs enfants.

Un seul d'entre eux l'a spontanément exprimé : « Mon enfant, j'en parle souvent dans les discussions avec mes copains ou collègues, comme le font les femmes. Tant qu'on n'a pas tenu son nouveau-né dans ses bras, on ne peut

pas en parler. Il faut vivre ça pour pouvoir en parler comme ça. » Compte-tenu de la sensibilité des hommes rencontrés à l'égalité homme-femme, et à l'équité père-mère, on pouvait s'attendre à l'expression d'un manque : que leurs enfants leur manquent quand ils travaillent trop, ou qu'ils craignent de manquer à leurs enfants.
Nous aurions pu entendre les hommes nous dire le plaisir de la proximité corporelle avec leurs bébés, des échanges quotidiens au cours des bains et des repas, ou la complicité des petits rituels, des jeux ou de blagues, leur surprise devant leurs ados transformés. Les entretiens ne l'ont pas permis.

Face à notre insistance, sur la question du manque entre lui et ses enfants devenus adultes, un des patrons interrogés est resté pensif, puis : « est-ce que je leur ai manqué ? Est-ce qu'ils m'ont manqué ? Oui… Oui… Mais contrairement à ce qu'on croit, plus ils grandissent, plus ils ont besoin… »

Alors cette confiance en soi dont les dirigeants portent la marque déteindrait-elle par simple contact sur leurs enfants : « si j'avais été plus disponible avec mes enfants, est-ce qu'ils auraient été mieux ? Je ne sais pas, ils ont l'air d'aller bien. »

Nous nous interrogeons. Est-ce que même les hommes sensibilisés à l'égalité des sexes, « éclairés et éclairants » restent persuadés que le rôle du père est avant tout un rôle symbolique d'initiateur, de socialisateur, de transmetteur de valeurs sur le modèle patriarcal ?
Ou est-ce que, les entretiens s'inaugurant par un questionnement sur les stéréotypes dits masculins, nous avons induit un rappel à des références, des représentations traditionnelles de la paternité ? C'est possible.
Ce qui est certain, c'est que l'objectif des entretiens de cette étude n'était pas de prendre la mesure des évolutions des représentations des rapports hommes-enfants-travail. Ce chantier reste donc à explorer.

[▶] Conseils aux jeunes : « tu seras plus équilibré que moi mon fils »

Ce rapport se termine sur quelques messages que les hommes rencontrés nous livrent pour les jeunes hommes qui s'engagent actuellement dans l'entreprise et dans la fondation d'une famille. Si quelques-uns mettent en garde les jeunes sur les exigences de la réussite professionnelle, tous, à leur façon, ont à cœur de transmettre à la fois ce qui a marché pour eux et ce qui aurait pu marcher mieux.
Ils insistent sur les valeurs : « la transmission des valeurs, trouver les siennes…sur le terrain quand la situation est grave la seule chose qui fait repère, c'est ses valeurs, la conviction… Il y a des choses qu'on sait qu'on ne fera pas. »
Ils insistent aussi sur le soin qu'il faut prendre des femmes dans leur vie : « je conseillerai d'associer plus leurs épouses au moment des choix importants. ».
Certains cherchent à mettre en garde l'entreprise sur les dérives d'un management agressif envers des hommes qui ne sont plus prêts à tout miser

[Des hommes interpelés sur les liens entre parcours professionnel et vie personnelle]

sur leur vie professionnelle : « Ce qui change, c'est que les hommes commencent à compter leur temps eux aussi. Les entreprises devraient anticiper, car en ce moment elles recrutent les enfants des cadres qui se sont donnés corps et âme au travail et se sont fait maltraiter, éjecter. »

Mais ils veulent mettre en garde les hommes eux-mêmes : « il y aura un meilleur partage des temps de travail par le partage des temps familiaux, par le couple. Les femmes qui travaillent, si ça ne va pas… si c'est trop tendu… c'est le divorce. »

Est très présent le sentiment qu'une évolution est lancée mais qui demande du temps : « pour débloquer la situation, il faut éduquer. On débloquera avec la génération de nos enfants.
Ça va bouger car les femmes sont plus diplômées et vivent autrement.
Et il y a de moins en moins de femmes qui ont ce doute …» Evolution qui requiert du travail : « ces sujets d'égalité, je tiens à les suivre de près moi-même, car si je baisse la garde… », nous dit un dirigeant. Il faut aussi du courage : « l'entreprise peut changer si l'on met des femmes à des postes clef » et de l'honnêteté : « on a tous des stéréotypes dans la tête, l'important c'est déjà de les repérer. C'est tellement confortable de se dire qu'on a beaucoup fait et de ne rien faire. »

Dirigeants et cadres se projettent dans leurs enfants, et c'est avec satisfaction qu'ils observent : « mes enfants, dans leur couple aujourd'hui, ils alternent, y en a un qui privilégie sa carrière puis c'est l'autre.» Avec espoir, ils avancent : « on se dégage de l'hérédité du schéma familial, petit à petit on voit que les comportements vont évoluer. J'ai une histoire « tradi. » L'équité homme-femme au travail passe par l'équité homme-femme à la maison. Plus j'essaie de m'en approcher, plus j'ouvre pour mes enfants une facilitation. »

Un futur, au travers de ces messages, se dessine dans les interstices de l'existant : une transmission d'expérience teintée d'optimisme entre espoir d'un futur meilleur et honnêteté du bilan de l'inaccompli.
Faut-il y voir le contrepoint d'un présent dont les poids sont encore dans l'ombre des non-dits : « mes enfants, mes fils, ils n'imposeront rien à leur femme. Enfin, je ne sais pas au fond », ou dans des rêves suspendus : « construisez, construisez, c'est révolutionnaire face à la société de la dérision et de la critique… ? »

Conclusion

Les hommes rencontrés se sont donc risqués à nous livrer leur parole dans sa singularité et sa finesse. C'est de la franchise pudique des échanges que ce rapport ébauche des conclusions temporaires et nuancées. La finalité était de mettre davantage en lumière la parole des hommes sur les plaisirs et les tensions d'un parcours professionnel intriqué aux exigences d'équilibre dans la vie de couple, familiale et personnelle.
Les dirigeants et cadres rencontrés tentent, chacun à leur manière, de peser sur l'évolution des stéréotypes qui les enferment et dont ils semblent désireux de se dégager. Ils demeurent conscients que la route est longue et que les obstacles sont aussi réels dans les modes d'organisation, dans les actes que dans les représentations.

Compte tenu de la spécificité du groupe - des hommes déjà concernés - qui ont accepté de participer à cette étude et de la méthodologie employée - des entretiens qualitatifs semi directifs et approfondis -, nous avons mis en relief quatre grandes aspirations manifestées par les hommes interrogés, qui pourraient servir de base à des actions volontaristes en vue d'une meilleure égalité entre femmes et hommes.

QUATRE ASPIRATIONS ESSENTIELLES

[▶] En premier lieu, tous les hommes interrogés ont mis en doute ces normes dites masculines, pourtant souvent en vigueur dans les entreprises, dont ils se démarquent, au prix de reconfigurations parfois subtiles. C'est le pouvoir, c'est la compétition inhérente à l'entreprise qui induit des comportements « de ce genre », nous disent-ils. Ils précisent que les femmes, nouvelles venues dans le monde des cadres et de la gouvernance, empruntent elles-mêmes très rapidement ces comportements. Ils le regrettent car, dans leur esprit, les femmes sont supposées apporter d'autres modes de travail et d'exercice des responsabilités.
Néanmoins, au creux des paroles prononcées, se dessine une ligne de force, persistante, qui réintroduit une sorte de constante masculine, une « quasi norme » et marque des différences entre hommes et femmes au travail. Chez les dirigeants rencontrés, l'aspiration prioritaire pour le travail, associée au plaisir du dépassement, est pour eux si profonde qu'ils ne mesurent pas le coût de la réussite pour leur famille ni pour eux-mêmes.
Ce d'autant qu'ils sont dotés d'un fort pouvoir à emporter l'adhésion plus ou moins intériorisée de leur famille aux opportunités professionnelles qu'ils rencontrent.

Chez les cadres, cette ligne de force est très présente aussi, mais ils imposent moins frontalement leurs impératifs professionnels et le centrage sur leur propre dynamique provoque plus souvent, avec leurs épouses, des négociations pour trouver les systèmes d'ajustement nécessaires, notamment en cas de double carrière.

[▶] Deuxième point à relever : dans l'analyse attentive des propos et des non-dits sur la question des normes dites masculines, on voit poindre une évolution liée au fonctionnement même des entreprises depuis de nombreuses années. Les hommes, parmi les plus jeunes, sont en train d'expérimenter de nouveaux réglages.
Ici les entreprises gagneraient à anticiper. En effet, les hommes qui avaient misé sur l'investissement professionnel pour sécuriser leur avenir et celui de leur famille font de plus en plus l'expérience que, quel que soit leur mérite et leur compétence, ils peuvent à tout moment se retrouver sur un siège éjectable, ainsi que certains l'ont vécu avec leurs pères. Le sentiment de maîtrise des clefs de l'avenir professionnel s'amenuise et suscite un sentiment d'impuissance.
L'un des passages ancestraux de sublimations du masculin dans le travail est comme barré. C'est ainsi que s'engage, dans une recherche de sécurité et de sens, un transfert d'une partie des investissements depuis le travail vers la vie personnelle.

[▶] Troisième message qui apparaît à l'analyse : l'une des butées de la parité femmes-hommes dans le travail porte aussi sur l'inégalité mères-pères dans la famille. Le souci de concilier les deux commence à s'exprimer, même si les hommes reconnaissent une importante dissymétrie des charges portées par eux- mêmes et par les femmes. Il est désormais plus difficile d'avancer, pour les hommes, en clivant les deux sphères, privée et professionnelle. Mais là encore une précision s'impose.

L'exercice de la paternité tel que les hommes se la représentent actuellement prend une forme particulière : ils veulent transmettre le plaisir comme moteur d'évolution pour leurs enfants et leur inquiétude est plus centrée sur la scolarité des enfants. On sent peu, chez tous ces hommes, la peur du manque de relation avec les enfants, de la carence affective, la crainte que les enfants soient livrés à eux-mêmes, préoccupations si fréquentes chez les femmes. Par ailleurs, pour eux, les mises en tension psychologique entre travail et enfants et la culpabilité associée porte prioritairement sur le travail.

On pourrait formuler la dissymétrie ainsi : « comment je vais faire pour mon travail ? » se disent-ils quand, dans le même temps, les femmes se disent : « comment je vais faire pour mes enfants ? » Un subtil glissement de la division sexuelle des rôles s'accompagne du maintien de la division sexuelle des préoccupations mentales.

[▶] Enfin, et c'est ici la dernière conclusion, il y a incontestablement du brouillage sur la ligne des hommes. Ces derniers commencent à être « travaillés » par l'intrication difficile des sphères.

D'autant plus qu'ils osent témoigner d'un sentiment de double dépossession :

[▶] dépossession d'un univers dont ils étaient les maîtres, le monde du travail dans lequel ils pensent que les femmes viennent en force et briguent aussi les postes de gouvernance, aidées, de plus, en cela par des actions positives qui les font entrer dans l'ère du soupçon ;

[▶] dépossession d'un univers dans lequel ils ont du mal à trouver une nouvelle place, la famille, depuis que la place de chef de famille ne leur est plus donnée d'office, depuis également que les fragilisations professionnelles les poussent à investir davantage dans le couple et la famille.

Comme le souligne Mercedes Erra, « la famille est devenue un lieu de protection, de compensation quand ils connaissent des fragilités au travail et moins de responsabilités. »

ET POUR L'AVENIR ?

Cette étude ouvre, à tout le moins, des pistes car les tensions masculines repérées sont fortes, même si elles n'empruntent pas les mêmes canaux que celles des femmes et si les retombées de ces mises en tension ne sont pas de la même envergure.
A l'évidence, cette parole d'hommes doit être entendue comme nouvel élément de construction de l'égalité et prise en compte à tous les niveaux, au niveau d'un travail sur les représentations sociales, d'une part, au niveau de l'entreprise et des politiques publiques, d'autre part, afin de mettre en œuvre des modes d'organisation du travail moins stéréotypés. Ces paroles d'hommes doivent aussi être entendues par les femmes dans l'entreprise et dans la vie personnelle.

Bien sûr, il est indispensable de travailler sur les systèmes de représentation dans l'ensemble de l'organisation sociale, par la mise en œuvre délibérée d'une culture de l'égalité. C'est par l'éducation qu'il convient de commencer, depuis le plus jeune âge, puis à l'école. Il est temps d'intervenir sur la formation des professionnels qui s'occupent des enfants pour une meilleure conscience des stéréotypes de genre véhiculés dans les pratiques.
Ensuite, par un travail sur les productions culturelles et médiatiques, qui font la part si belle aux archaïsmes et aux stéréotypes. Le travail sur les systèmes de représentation ne fait que commencer et doit changer d'échelle.

Mais l'enjeu est que les entreprises et les politiques publiques organisent concrètement l'égalité entre les hommes et les femmes dans le travail. Difficile désormais de faire comme si les femmes qui travaillent sont parallèlement préoccupées par la sphère privée tandis que les hommes, eux, seraient tout entiers dévoués à leur travail. Et pour cela, il convient de favoriser un réel exercice de la parentalité quotidienne des pères et des mères.

C'est le moment d'adopter le concept de « parentalité tout au long de la vie[8] », en promouvant notamment trois types d'actions :

[▶] des modes de garde pour les enfants avec une exigence égale sur leur quantité, leur variété et leur qualité[9], abordables par toutes les familles ;

[▶] des congés parentaux qui offrent aux pères la possibilité d'entrer d'emblée dans une paternité active ;

[▶] enfin une nouvelle gestion du temps, quotidien et tout au long de la vie, permettant un meilleur équilibre pour les salariés, hommes et femmes, entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

C'est à ce prix que l'entreprise préviendra les risques internes de démotivation et de rupture d'adhésion des acteurs. C'est à ce prix aussi qu'elle assumera sa responsabilité face aux risques externalisés de mal-être qu'elle induit sur les personnes. C'est à ce prix que les hommes et les femmes avanceront ensemble avec plus de sérénité et de conviction dans la recherche de nouveaux équilibres et dans l'ère de la négociation paritaire conjugale et parentale.

L'esquisse présentée ici, raisonnablement optimiste, mériterait d'être rapportée à la réponse des femmes à cette parole d'hommes. Elle mériterait également d'être complétée par une autre étude : une même écoute d'hommes dont le parcours professionnel est plus discret et modeste. Elle mériterait enfin une approche d'hommes plus jeunes, à l'âge où ils s'engagent dans la carrière, le couple et le premier enfant, avec l'espoir qu'ils soient déjà en train de cueillir les premiers fruits semés par leurs aînés.

[8] Voir le rapport IGAS « Pour un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales, dans le monde du travail », Brigitte GRESY, avec la participation de Philippe DOLE, juin 2011
[9] Voir « Les mères qui travaillent sont-elles coupables ? », Sylviane Giampino, Albin - Michel, éd. 2007



1ère publication : mai 2012, réédition : novembre 2019

www.orse.org | @ObsRSE

imprimé par Handiprint avec du papier recyclé

IMPRIM'VERT®