



**HAL**  
open science

## Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

### ► To cite this version:

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. in Nicole-Drancourt C. (dir.). Conciliation travail - famille: attention travaux, L'Harmattan, p. 113-125, 2009. halshs-01185016

**HAL Id: halshs-01185016**

**<https://shs.hal.science/halshs-01185016>**

Submitted on 19 Aug 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise**

Cécile Guillaume et Sophie Pochic

De nombreux travaux se penchent aujourd'hui sur les conditions d'émergence d'un nouveau modèle plus égalitaire de division sexuée du travail, qui serait caractérisé par une configuration dite à « deux apporteurs de revenus, deux pourvoyeurs de soins » (Fraser, 1994 ; Crompton, 1999). Ce questionnement est justifié par des préoccupations d'ordre économique et politique liées notamment au souci du bien-être des enfants dans un contexte d'un taux d'activité à temps plein assez élevé des femmes en France (Méda, Périvier, 2007). Il s'appuie sur le constat d'un changement dans les aspirations des parents qui disent souhaiter passer plus de temps avec leurs enfants, et plus largement mieux « concilier » vie professionnelle et vie privée. Selon des études récentes (Bertin-Mourot, 2008 ; Eme, 2005 ; Guichard-Claudic, 2005), cette revendication traditionnellement plutôt portée par les femmes semble se diffuser chez les jeunes hommes, et ce dans toutes les catégories sociales.

Si l'évolution des discours est sensible, tous les jeunes salariés sont-ils porteurs d'une réelle transformation des modèles d'égalité (Sénac-Slawinski, 2007) ? Que dire des pratiques réelles d'articulation vie privée - vie professionnelle des salariés les plus qualifiés, confrontés à des normes de carrière construites au masculin-neutre (Guillaume, Pochic, 2007) ? Ceux et surtout celles qui tentent de contourner ces normes dominantes de carrière ne sont-ils pas pris au piège d'une individualisation des stratégies de conciliation ? Telles sont les questions que nous souhaitons aborder en nous appuyant sur une enquête qualitative et quantitative menée entre 2005 et 2007 auprès de la population des cadres dirigeants et à potentiel d'une grande entreprise du secteur de l'énergie. Cette recherche financée en partie par l'entreprise s'inscrit dans le contexte d'une politique affichée de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité, dont l'un des axes est une meilleure « articulation entre les temps de vie » (accord Egalité professionnelle de 2004).

### **1. La concurrence des modèles d'égalité dans l'entreprise**

#### ***1.1. Des aspirations nouvelles dans les jeunes générations***

Un questionnaire passé en 2005 auprès des salariés d'une direction parisienne à dominante commerciale et financière de cette entreprise (329 répondants soit un taux de réponse de 80%), révèle que les salariés sont majoritairement d'accord avec l'idée que les jeunes générations ont des aspirations différentes concernant leur vie professionnelle. Les hommes comme les femmes, et ce à tout niveau de la hiérarchie et à tout âge, pensent que les jeunes salariés ont envie d'avoir une vie plus équilibrée entre travail et hors-travail (78%). Ils sont également convaincus que les jeunes femmes veulent désormais faire carrière tout autant que leurs collègues masculins (74%). Du côté du partage des tâches dans la vie privée, les salariés sont en moyenne d'accord sur le fait que les hommes changent, mais à un moindre niveau : 61% pensent que les jeunes hommes partagent davantage les tâches domestiques et 54% estiment que les jeunes hommes ont davantage envie de passer du temps avec leurs enfants. Tendances que l'on retrouve dans les enquêtes nationales, les hommes sont sur cette dimension plus optimistes que les femmes, qui sont particulièrement plus critiques sur cette idée de changements dans la vie privée en bas et en haut de la hiérarchie sociale (ici les femmes non-cadres et les femmes cadres supérieures) et dans la tranche d'âge 30-39 ans, particulièrement concernés par cette question. Elles savent, comme le montrent les enquêtes sur les emplois du

temps, que les jeunes hommes partagent davantage le temps parental « qualifié » (jeux, devoirs, loisirs) et leur laissent encore le travail domestique et les temps de transport peu gratifiants (Barrère-Maurisson et alii, 2000).

Les salariés sont encore plus partagés sur des jugements généralisants sur le rapport au travail des hommes et des femmes, comme « les hommes s'investissent prioritairement dans leur vie professionnelle » (53%) et « les femmes cherchent avant tout à équilibrer vie professionnelle et vie privée » (52%). Ces deux opinions divisent la population des hommes et des femmes, puisque les hommes pensent davantage que les choses ont changé ou veulent paraître politiquement corrects dans leurs réponses à ce questionnaire (47% et 46%) alors que les femmes paraissent plus circonspectes sur les évolutions des comportements (61% et 61%). Ces opinions divisent aussi les groupes en interne, car les jeunes hommes de moins de 30 ans ne sont pas d'accord avec l'idée que les hommes s'investissent prioritairement dans leur vie professionnelle (29%) alors que ceux de plus de 40 ans acceptent ce trait de caractère comme étant masculin (66%). Quel que soit leur âge, les femmes assument par contre l'idée que la recherche d'un équilibre harmonieux vie professionnelle – vie privée est un trait spécifiquement féminin (Laufer, 1998), recherche d'une articulation des temps sociaux sur lequel les jeunes hommes se retrouveraient désormais. Ces résultats sont intéressants à deux titres. Ils soulignent l'existence de représentations clivées à l'égard de l'articulation vie privée / vie professionnelle entre les jeunes hommes et ceux de plus de 40 ans, mais ils pointent également la disjonction qui peut exister entre discours et pratiques (implication dans le travail domestique et éducation des enfants) si l'on se réfère cette fois à l'opinion des femmes qui ont entre 30 et 39 ans et qui, pour beaucoup, sont mères de famille.

### **1.2. Des aspirations à l'égalité confrontées à la persistance des inégalités**

Il est en réalité toujours difficile de raisonner en termes d'effet générationnel, au risque d'opposer de manière trop schématique les « jeunes » aux « anciens » et de minimiser les effets propres de la socialisation professionnelle, du cycle de vie et de la mise en couple sur les comportements individuels. Si l'on croise ces opinions avec les modèles d'égalité que nous avons pu analyser dans l'enquête qualitative au travers de récits de vie (42 femmes et 31 hommes), force est de constater que les jeunes générations ont des représentations différentes des plus anciennes. Des points de divergence forts sont cependant repérables au sein de la population des « jeunes cadres », en fonction notamment de leur situation familiale, de l'activité du conjoint et des dynamiques de carrière.

Un premier groupe de cadres à potentiel, hommes et femmes, souvent des ingénieurs mariés à un cadre (ingénieur ou autre), en couple à double carrière et ayant la responsabilité de jeunes enfants prônent un modèle égalitaire. Peu sensibilisés au départ à la question des inégalités sexuées, notamment car leur diplôme prestigieux leur a ouvert la voie de la carrière quel que soit leur sexe, ils se sont mis en couple avec une vision « symétrique » des rôles familiaux et professionnels. Cette perspective égalitaire les incite à minimiser la réalité du « plafond de verre » dans l'entreprise et l'inégale répartition des tâches domestiques dans les couples en général (que leurs revenus élevés leur permettent de sous-traiter à d'autres femmes peu qualifiées, souvent immigrées). Hommes et femmes réfutent donc en majorité la nécessité d'une politique égalité trop volontariste dans l'entreprise et rejettent un discours féministe considéré comme « anti-hommes ». Cette position varie néanmoins avec l'âge et l'ancienneté. Un certain nombre de femmes, entre 35 et 40 ans et avec plus de 10 ans d'ancienneté, ayant constaté l'écart de carrière entre leurs collègues hommes (souvent anciens camarades de promotion) prennent conscience du « régime d'inégalités » (Acker, 2009) propre à l'entreprise. Elles prennent alors aussi souvent la mesure des limites d'un modèle égalitaire dans leur couple quand le différentiel de carrière avec leur conjoint s'accroît. Progressivement

le creusement des écarts salariaux dans le couple et la difficulté à progresser dans la hiérarchie pour les femmes peuvent contribuer au repli sur un modèle d'égalité plus traditionnel, avec un investissement prioritaire de l'homme dans la sphère professionnelle. A l'inverse, c'est aussi dans cette catégorie de femmes plafonnées, ou d'hommes conscient des difficultés que rencontrent leur femme, que l'on va trouver les tenants d'une politique volontariste en matière d'égalité qui traiterait à la fois des écarts entre hommes et femmes, mais qui viserait également une évolution des modes d'organisation du travail et des normes de carrière pouvant profiter à tous.

Une seconde catégorie de discours est repérable chez les femmes à potentiel très diplômées, célibataires ou sans enfant et ayant connu une progression de carrière rapide. Elles sont souvent dotées d'une compétence très pointue, sur des nouveaux métiers plutôt féminisés (droit, finance, marketing, recherche) au sein de cette entreprise technique. Ces femmes sont à la fois conscientes des freins qu'ont pu rencontrer les pionnières dans l'accès aux postes à responsabilité (cooptation masculine, réseaux d'écoles, injonction à la mobilité géographique...), mais elles pensent d'une certaine façon pouvoir y échapper. Elles refusent ainsi l'idée même d'objectifs chiffrés ou de quotas, perçue comme un « traitement de faveur » qui minimiserait leur compétence. Mais elles sont en même temps très critiques à l'égard de la domination masculine au sein des strates dirigeantes. Cette critique souvent basée sur la connaissance diffuse de recherches sur les inégalités de genre et d'une prise de conscience progressive des mécanismes de la discrimination indirecte, ne s'accompagne pas pour autant de convictions ni d'engagement féministes (ce qui est sans doute à relier à leur origine sociale et leur socialisation dans des filières mixtes dans les années 1980). Là aussi, l'effet de l'âge et/ou de l'ancienneté est perceptible. Leur discours est au départ émaillé d'une croyance dans leurs capacités individuelles à dépasser les obstacles (par la puissance de travail et la compétence) et d'une critique forte à l'égard des mères de familles qui ne négocient pas une meilleure répartition des tâches domestiques et éducatives avec leur conjoint. Celles qui se heurtent au plafond de verre (vers 35-40 ans) adoptent plutôt des stratégies individualistes pouvant aller jusqu'à la sortie (mobilité externe) ou la reconversion (créer son entreprise, passer à une activité de conseil). La mise en couple et le fait d'avoir des enfants les amènent souvent à se rallier à une vision égalitaire du couple qui contribue en retour à durcir leur point de vue sur les mécanismes organisationnels de (re)production des inégalités sexuées. Pourtant, rares sont celles qui tentent de faire évoluer les normes et les représentations au sein de l'entreprise.

A côté de ces deux modèles, persiste une vision beaucoup plus traditionnelle de l'égalité et des rôles sexués qui s'appuie sur l'idée de complémentarité et de différence des sexes. Chez les dirigeants, âgés de 50 ans et plus, qui pour la plupart ont mené une carrière leader, avec une femme devenue inactive au fil des mobilités géographiques et des naissances, les questions de l'égalité hommes-femmes dans l'entreprise et de l'investissement des hommes dans la sphère domestique sont nouvelles (ce qui peut d'ailleurs les inciter à souligner cette différence avec leurs collègues plus jeunes dans les enquêtes d'opinion). Interrogés sur le plafond de verre, ils sont tout simplement persuadés que les inégalités de carrière vont se résorber à mesure de l'entrée des femmes dans l'entreprise et pour celles qui feront le choix de la carrière (c'est-à-dire qui se conformeront aux normes en vigueur). Ils sont en cela parfois rejoint par certaines femmes pionnières inconscientes de la chance qu'elles ont eu d'être mentorées par un ou des hommes (et ayant fait le choix d'une famille peu nombreuse) et donc des handicaps des autres femmes. Dans cette perspective, les femmes sont face à une alternative - famille ou carrière - qui de toutes évidences devrait pencher du côté de la famille quand elles auront des enfants. Les hommes, pour leur part, restent les principaux apporteurs de revenus. Le désir d'investissement accru des jeunes hommes dans la vie familiale fait

plutôt figure de curiosité, sympathique pour ceux qui ont les bons atouts de départ et fortement discriminante pour les autres. Cette vision traditionnelle en terme de « choix » personnel est également défendue par des jeunes hommes, en couple avec une femme ayant une position professionnelle inférieure à la leur, et qui se distinguent par une adhésion au modèle « vocationnel » d'investissement au travail, et quelques femmes ayant fait le « choix » sous contraintes familiales du travail à temps partiel et s'auto-excluant, de fait, de toutes perspectives de promotion (Pochic, 2005).

Bien que de moins en moins partagée par les jeunes générations, cette vision genrée et exclusive de l'investissement au travail continue de légitimer les pratiques d'organisation et d'évaluation du travail dans cette entreprise, comme dans bien d'autres. Plus particulièrement, la « fabrication » des dirigeants et la sélection des cadres considérés comme « à potentiel », reposent toujours sur un ensemble d'épreuves-tests et de passages obligés dans lesquels la mobilité fonctionnelle et géographique, ainsi que la disponibilité extensive demeurent des pré-requis difficiles à contourner (Guillaume, Pochic, 2007). Comment les jeunes cadres, et notamment les couples à double carrière, font-ils pour être en accord avec leurs représentations de l'égalité des sexes et ne pas être en porte-à-faux par rapport aux attentes de leurs supérieurs ?

## **2. Comment contourner les règles de la carrière sans les transgresser ?**

### ***2.1. Les couples à double carrière = des attentes de mobilité négociée et accompagnée***

En raison de l'asymétrie des positions, faire carrière en couple est à la fois une configuration plus féminine (les femmes cadres sont davantage en couple avec des cadres que leurs collègues masculins) et plus périlleuse pour les carrières des femmes (que pour celles de leur conjoint). Elle implique en effet souvent une mobilité géographique de suivi (du conjoint) qui s'avère particulièrement dangereuse pour la carrière, car elle est interprétée par la hiérarchie comme une « orientation familiale » et correspond rarement aux temporalités de l'entreprise (rester au moins 3 ans dans un poste). Si l'entreprise ne s'oppose pas à ces formes de mobilité à l'initiative du salarié, elle ne les accompagne pas. Les salariés se débrouillent alors seuls pour trouver des points de chute, quitte à ne pas être très exigeants sur le contenu du poste et à attendre sur une « mission » qu'un poste se libère. Les femmes en couple à double carrière (souvent deux diplômés du supérieur) adoptent donc en général des stratégies « défensives » (Nicole-Drancourt, 1989) en résistant contre la mobilité en province ou à l'étranger, en se limitant à une mobilité sur un bassin d'emploi (région parisienne notamment), et négociant avec leur conjoint qu'il en fasse de même. Elles compensent généralement cette immobilité relative par une disponibilité extensive qui vise à masquer cette transgression partielle des normes, et par de nombreux déplacements qui les éloignent parfois plusieurs jours de suite du domicile. Certaines acceptent en retour des temps de transport importants (jusqu'à 2h par jour) pour donner des gages de mobilité sur la grande couronne parisienne et ainsi continuer leur progression professionnelle.

Accepter la mobilité géographique augmente objectivement les opportunités de promotion, facilite l'acquisition d'une poly-compétence via la mobilité fonctionnelle et élargit les réseaux d'influence et d'information. Les jeunes cadres, davantage en couple à double carrière que les plus anciens, sont donc souvent tiraillés entre ce principe de réalité et leurs aspirations à faire carrière « de manière égale ». Ils se permettent d'ailleurs davantage de refuser une proposition qu'avant au nom de la carrière du conjoint, ce qui ne facilite pas la tâche des DRH chargés de pourvoir des postes sur tout le territoire (et parfois dans des zones rurales ou éloignées). Ils sont plus exigeants en terme de destination (bassin d'emploi où le conjoint peut facilement retrouver un emploi), n'hésitant pas à négocier un accompagnement de la recherche d'emploi

du conjoint (ce que n'obtiennent que les cadres à potentiel avec beaucoup de ressources, comme les diplômés des grandes écoles, et davantage les hommes). Certains envisagent de faire des carrières alternées, privilégiant la carrière de l'un, puis de l'autre, et commencent parfois à l'expérimenter en début de carrière (Guillaume, Pochic, 2009a). Mais ces stratégies tiennent assez rarement dans la durée, l'âge aidant, le plafond de verre se reflète dans la vie privée des couples à double carrière : monsieur étant davantage sollicité, la carrière de madame est progressivement minorée.

En retour, la mobilité géographique est souvent risquée pour l'équilibre familial. Si dans les discours, les cadres valorisent en général la mobilité au nom de l'aventure et de l'ouverture d'esprit, pour eux-mêmes et pour leurs enfants, surtout à l'étranger, ils en évoquent aussi parfois le prix. Tensions au sein du couple si l'autre a sacrifié sa carrière pour suivre l'autre, (voire a arrêté de travailler), et peine à s'intégrer dans la nouvelle région ou le nouveau pays dans laquelle ils ont déménagé. Tensions également si le couple a opté pour une séparation temporaire pendant la semaine (« couple TGV »), avec une surcharge pour celui qui a conservé la « garde » des enfants en semaine, surtout s'ils sont en bas âge. Tensions avec les enfants, qui résistent au déracinement à partir de l'adolescence, et qui se stabilisent souvent dans des grandes villes après leur bac (ce qui facilite l'accès aux classes préparatoires pour ces fils et filles de cadres diplômés). Si l'entreprise prend acte désormais de la résistance de nombreux jeunes cadres à cette mobilité, et stigmatise moins qu'avant un refus, l'acceptation de la mobilité à l'initiative du hiérarchique, notamment à l'international, demeure encore un des critères-clés de détection du potentiel (inscrit officiellement dans les grilles d'évaluation du potentiel par exemple).

Si les jeunes cadres voient bien que cette norme de la mobilité fragilise leurs aspirations à des carrières en double, la mobilité à deux étant plus difficile à organiser, ils sont souvent attirés par cette perspective, particulièrement à l'international. Ils voient rarement comment l'entreprise pourrait résoudre cette équation qu'ils estiment personnelle. Que ce soit dans l'enquête par questionnaire ou dans les entretiens, les cadres, femmes comme hommes, ont donc peu avancé de revendications concrètes sur ce thème, à part un appel à « un accompagnement » par les Ressources Humaines de la mobilité. Peu poussés par leur base, les syndicats mettent également peu l'accent sur cette norme pourtant très discriminante pour l'accès aux postes à responsabilité dans leurs négociations. Dans l'accord Egalité professionnelle signé en 2004 par l'entreprise, il était rappelé que « la mobilité géographique n'est pas une condition a priori de l'évolution de carrière », sans aucune déclinaison pratique de cette pétition de principe. Dans l'accord Egalité professionnelle renégocié en 2008, cette dimension n'est même plus évoquée, dans un contexte pourtant de fusion/restructuration avec des perspectives de mobilité forcée et d'internationalisation progressive avec l'expatriation et surtout les déplacements comme épreuve-test du potentiel des cadres... Il est sans doute beaucoup plus facile de jouer sur la féminisation via le recrutement (la mixité des emplois, notamment techniques) sur laquelle les deux accords mettent des objectifs chiffrés que via la modification des critères de promotion interne, portée par tous les dirigeants en poste.

## **2.2. Les couples à double carrière = inventer une disponibilité flexible**

A l'inverse, les jeunes cadres, et notamment les jeunes femmes, voient davantage comment l'entreprise pourrait prendre en charge la question de la charge de travail. Revendiquant une carrière et une vie familiale à l'égal des hommes, travaillant à temps plein, les femmes cadres du modèle égalitaire s'appuient sur une intense et coûteuse délégation des tâches domestiques et de garde d'enfant, que leur permettent leurs deux revenus de cadres. Mais à la différence de nombre de leurs collègues, elles se limitent sur les horaires du travail (rarement après 20h) et s'arrangent pour consacrer la majeure partie de leur temps « libre » à l'éducation et au suivi

scolaire de leurs enfants. Si elles conservent la charge mentale de l'organisation familiale, ce que l'une d'entre elles met en parallèle avec la position de « chef de projet », elles impliquent leur conjoint, lui-même cadre supérieur, dans la gestion *a minima* des contraintes familiales (le père a souvent la charge d'emmener les enfants à l'école le matin).

Sur le plan de l'organisation du travail, elles revendiquent une modération relative du temps de travail, essayant d'adapter leurs horaires à ceux de leurs enfants. Au prix d'une certaine intensification du travail (pas de pause déjeuner, peu de temps de sociabilités sur le lieu de travail, nombre de semaines de vacances limité) et d'une relative porosité des temps de travail et des temps privés (travail le soir après le coucher des enfants, usage extensif des moyens de communication à distance, mais également gestion de certaines contraintes familiales depuis le lieu de travail...), elles tentent de maintenir des temps familiaux « de qualité ». La plupart d'entre elles refusent de travailler le week-end, même si cette pratique semble très répandue chez les cadres dirigeants (mails envoyés le dimanche, travail le samedi matin...) et revendiquent une disponibilité flexible qui permet de maintenir une séparation de leurs « deux vies ». Cette gestion de leur vie en double s'appuie sur une grande capacité d'organisation et une « culture du résultat » qui valorise davantage les compétences et les performances et minimise en retour la disponibilité présente comme critère d'évaluation du travail. Elle achoppe cependant parfois sur les limites physiques de ce co-investissement (Guillaume, 2006), certaines étant souvent proches du surmenage (« *burn-out* »).

Ces constats permettent de mieux comprendre les solutions préconisées par les salariés pour faciliter l'articulation vie professionnelle – vie privée, qui devaient choisir trois moyens parmi une liste de 8 items dans l'enquête par questionnaires. Le télétravail arrive en tête, chez les non-cadres comme chez les cadres, comme le moyen éventuel de donner un peu de souplesse dans l'organisation de son temps de travail et surtout d'éviter les temps de transport en région parisienne. Une meilleure organisation du travail est également recommandée, surtout par les cadres, qui visent ici notamment des problèmes de doublons dans les organisations en mode projets ou d'objectifs flous dans des contextes de réorganisations permanentes. La question des horaires de travail revient ensuite sous deux formes, à la fois limiter les réunions qui semblent polluer l'organisation du travail (moins nombreuses, plus courtes, moins tardives, mieux préparées, avec un ordre du jour, un compte-rendu...), mais aussi apprendre aux responsables hiérarchiques à donner l'exemple en limitant leurs propres horaires. Ce dernier point a peu été choisi par les cadres eux-mêmes en responsabilité hiérarchique, comme s'ils pensaient que cette demande était peine perdue. Sur cette dimension, l'accord d'entreprise de 2004 soulignait des principes peu outillés (repris dans le nouvel accord de 2008) : la nécessité d'adapter la charge de travail au temps de travail et l'organisation de réunions, planifiées à l'avance, dans le respect des heures de travail de l'équipe. L'accord de branche de 2008 reprend lui aussi le principe sur les réunions respectant les heures de travail (ce qui montre bien qu'il n'est pas respecté), mais propose également de limiter les temps de déplacements à travers l'utilisation de nouvelles technologies pour assister à des réunions ou des formations.

Pourtant, contrairement à ce que l'on pouvait attendre a priori, la question de la garde des enfants, que ce soit sous un mode collectif ou individuel, arrive en dernier dans la hiérarchisation des moyens pour « concilier » dans cette enquête et dans les entretiens. Avoir des enfants augmente pour les cadres cette dimension, les femmes cadres avec enfants soulignant surtout la nécessité de solutions de mode de garde individuels (pour 40% d'entre elles) et non collectifs (7% seulement). Comment expliquer cette préférence ? Quand elles ont des enfants en bas âge, elles ont déjà un mode de garde régulier pour leurs enfants, plutôt de type nourrice à domicile ou assistance maternelle qu'une crèche collective d'ailleurs, les places étant rares à Paris et leurs horaires peu flexibles, notamment en soirée. Et quand elles

ont des enfants scolarisés (soit la majorité d'entre elles), elles ont surtout un besoin de solution individualisée de type baby-sitting ou répétitrice après l'école et les devoirs scolaires, ou en cas de déplacements sur plusieurs jours. Cette individualisation des demandes de conciliation semble davantage être prise en compte dans le nouvel accord d'entreprise de 2008, avec le financement d'aides à la garde des enfants (aides co-financées par l'entreprise, le salarié et les activités sociales). Jusqu'à aujourd'hui l'entreprise avait plutôt choisi de développer des mesures collectives telles des crèches d'entreprise et/ou des boutiques de services (pressing, fleuriste, coiffeur...), dernier élément particulièrement prisés par les hommes cadres.

## Conclusion

Cette enquête sur les cadres permet tout à la fois de conforter les travaux qui insistent sur l'évolution des aspirations des jeunes, hommes et femmes, à l'égard de l'articulation des temps de vie, tout en soulignant les tensions entre représentations et pratiques. Nombre de couples de cadres qui ont une vision égalitaire et symétrique de l'investissement des conjoints dans le travail et la sphère familiale basculent souvent dans un modèle plus traditionnel, moins du fait de l'inégale répartition du travail domestique (notamment du fait du recours à la sous-traitance) que des effets discriminants du marché du travail et des normes de carrière sur les trajectoires féminines. En ce sens, si le rôle des politiques publiques est central dans la promotion d'un « nouveau modèle d'égalité », l'atténuation des tensions entre la persistance (voir le renforcement) des normes de mobilité et de disponibilité professionnelles pour les cadres (et de plus en plus pour les non cadres) et le souhait d'une meilleure articulation vie privée – vie professionnelle, supposerait une réflexion collective, dans les entreprises, sur l'activité de travail, son évaluation et son organisation. Si les syndicats semblent peu à peu reprendre pied avec cette dimension oubliée de la négociation collective, (en l'abordant sous l'angle du stress, de la souffrance au travail et des pénibilités), l'analyse des accords sur l'égalité professionnelle montre combien il leur est difficile d'interroger les mécanismes organisationnels de (re)production des inégalités et de discrimination indirecte. Les cadres pour leur part adoptent des stratégies individuelles leur permettant au mieux de contourner les règles, mais rares sont ceux qui envisagent de s'investir dans une forme d'action collective, a fortiori syndicale, à moins d'être confrontés à de réelles difficultés professionnelles et d'avoir été socialisés antérieurement à l'idée d'agir « pour autrui » (Guillaume, Pochic, 2009b).

## Bibliographie

- Acker Joan (2009) "From glass ceilings to inequality regimes", *Sociologie du Travail*, 51 (2).
- Barrère-Maurisson Marie-Agnès, Rivier Sylvie, Marchand Olivier (2000) « Temps de travail, temps parental. La charge parentale : un travail à mi-temps », *Premières Synthèses*, n°20 (1).
- Bertin-Mouroit Bénédicte (2008) *Les pères managers en quête d'équilibre*, Rapport de recherche LISE-Equilibres.
- Crompton Rosemary (dir.) (1999) *Restructuring Gender Relations and employment. The decline of the mal Breadwinner*, Oxford University Press.
- Eme Bernard, collab. Hinault Anne-Claude, Misset Séverine, Bender Anne-Françoise, Rouxel Sylvie (2005) *Identités au travail des jeunes dans trois entreprises. Archipel identitaire et désir de trajectoire*, Rapport de recherche Anvie/Lise-Cnam-Cnrs.

Extrait de Chantale Nicole-Drancourt (dir.), 2009, *Conciliation travail - famille : attention travaux, attention travaux*, L'Harmattan, p. 113-125

Fraser Nancy (1994) "After the family wage: gender equity and the welfare state", *Political Theory*, 22, p.591-618.

Guichard-Claudic Yvonne (2005) « Des projets d'avenirs féminins et masculins : entre convergence et reproduction des différences sexuées », *Formation Emploi*, n°91, p.11-28.

Guillaume Cécile (2006) « Formes de socialisation professionnelles féminines au prisme du temps partiel choisi », in Erika Flahaut (dir.), *L'insertion professionnelle des femmes, entre contraintes et stratégies d'adaptation*, PUR.

Guillaume Cécile, Pochic Sophie (2009a) « What would you accept to sacrifice? Access to top management and the work/life balance », *Gender Work & Organization*, 16 (1), p.14-36.

Guillaume Cécile, Pochic Sophie (2009b) « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue Française de Science Politique*, 59 (3).

Guillaume Cécile, Pochic Sophie (2007) « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Société*, n°17, p. 79-103.

Laufer Jacqueline (1998), « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°3, p. 55-70.

Méda Dominique, Périvier Hélène (2007) *Le deuxième âge de l'émancipation. La société, les femmes et l'emploi*, Seuil.

Nicole-Drancourt Chantal, (1989) « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue Française de Sociologie*, 30 (1), p.57-80.

Pochic Sophie (2005) « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation Emploi*, n°91, p.75-94.

Sénac-Slawinski Réjane (2007), *L'ordre sexué. La perception des inégalités femmes-hommes*, Paris, PUF.