

Entretien avec Frédéric Lavenir, DRH du Groupe BNP Paribas



Pourriez-vous, pour commencer, nous donner les éléments de votre contexte familial et nous dire comment vous avez tenté d'équilibrer ou de concilier travail et vie familiale ?

J'ai 4 enfants, âgés de 11 à 20 ans. Ma femme a toujours travaillé.

Chacun a son rythme : par exemple, j'ai toujours été un peu tardif au bureau le matin (8h45/9h), car j'accompagnais les enfants à l'école. Maintenant, c'est terminé car le plus jeune est autonome. Mais, ma femme, depuis 3 mois après 25 années d'activité, a pris un congé sabbatique. Au départ, personne n'y était favorable à la maison, craignant justement une rupture dans nos rythmes habituels. Une crainte infondée, car tout se passe très bien...

En fait, concilier vie professionnelle et vie personnelle n'est jamais une situation stable : c'est une dynamique à gérer. Un équilibre statique voudrait dire que l'on a, soit renoncé à toute ambition professionnelle, soit au contraire, fait une croix sur sa vie familiale.

Par ailleurs, il me semble important de préciser que lorsque l'on parle d'équilibre travail / vie familiale (en précisant par ailleurs que celle-ci ne se limite pas aux enfants mais qu'elle concerne également le couple), on oublie une troisième dimension qui est la vie personnelle (les amis, le sport, la vie spirituelle, l'engagement sociétal, etc..) qui permet de se retrouver soi-même ...

C'est l'équilibre entre ces 3 dimensions qu'il faut trouver. Comme chacun, dans ma vie, je fais des choix ou les circonstances m'en imposent : à certains moments, certaines dimensions sont privilégiées au détriment relatif des autres.



Est-il possible d'avoir une vie sociale quand les 2 parents travaillent ?

C'est vrai qu'il est difficile d'avoir une vie sociale quand on travaille et qu'on est parents de jeunes enfants ou d'adolescents. Ce que j'observe, c'est que l'équilibre entre les 3 dimensions (familiale, professionnelle, personnelle / sociale,) est en perpétuel changement.

Personnellement, j'essaie régulièrement de me remettre en question pour éviter des dérives : il faut rester en éveil permanent et avoir une vision claire des choix que l'on souhaite faire. Ce n'est pas très facile bien sûr.

La plupart des décideurs masculins que nous avons interviewés ont exprimé des regrets par rapport à certains choix qu'ils avaient faits, souvent en privilégiant leur carrière. Avec le recul auriez-vous fait autrement ?

Globalement, la situation actuelle me donne plutôt satisfaction, ce qui veut dire que le chemin choisi n'a pas été mauvais. Je regrette de ne pas avoir suffisamment vu mon fils les deux premières années de sa vie, à une époque particulière de ma carrière.

Ensuite, cela s'est rééquilibré. A l'inverse, j'ai eu une période de 9 mois où je travaillais beaucoup à la maison. A la rubrique profession du père sur sa fiche scolaire, ma 2ème fille avait inscrit « sans travail ». Cela a été pour moi une période de relation privilégiée avec mes enfants. Au total, non, je ne crois pas que je regrette mes choix.

Au sein de BNP Paribas, qu'avez-vous mis en place pour aider les salariés à dépasser les stéréotypes ?

Le problème des stéréotypes est certainement le plus difficile à traiter car il touche à la manière dont fonctionne notre société et donc en particulier la relation de couple.

Il se retrouve dans la publicité, le cinéma, la littérature, l'ensemble du système relationnel. Dès lors, c'est vrai que la société n'a pas le même regard sur un homme ou une femme qui quitte son travail de bonne heure, pour aller chercher ses enfants.

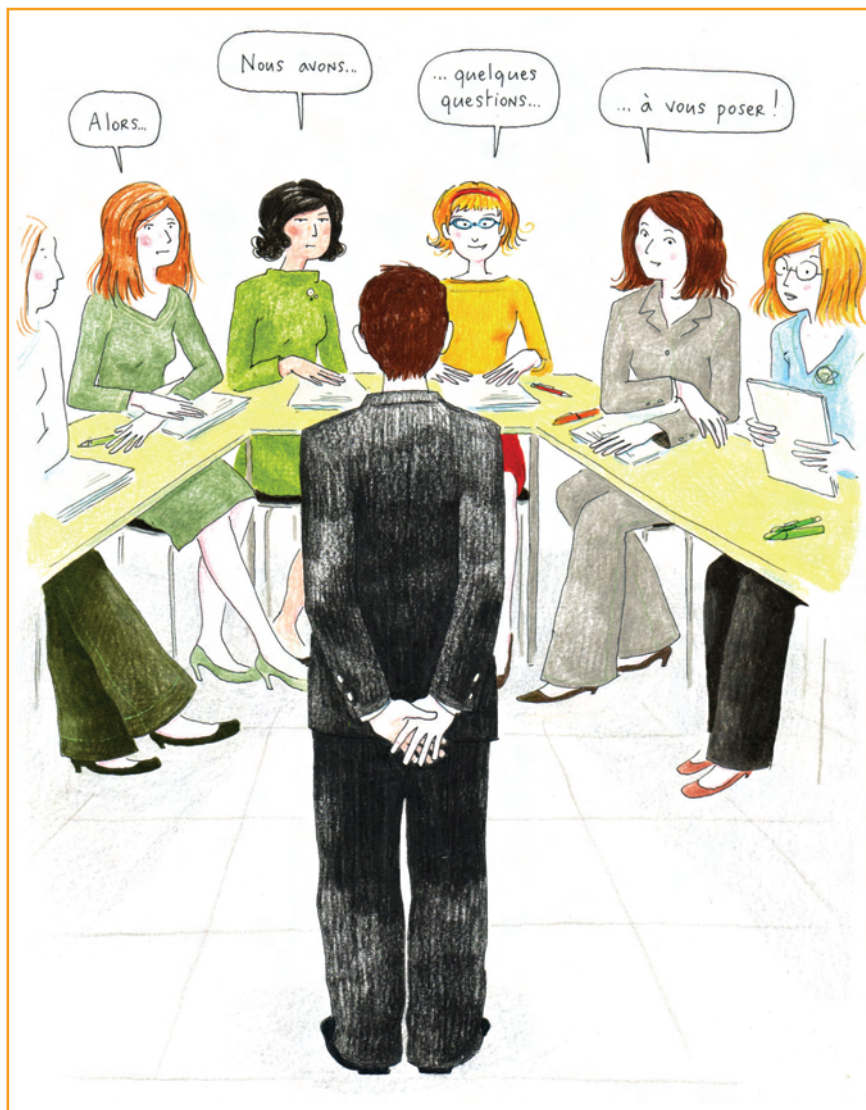
Mais si l'entreprise peut contribuer à changer les mentalités, elle ne peut pas tout faire car tout n'est pas une question de conciergeries, de crèches et d'aménagements d'horaires...

Beaucoup d'hommes se cachent encore derrière les femmes lorsqu'on parle des sujets d'organisation de la vie quotidienne (rendez-vous médicaux des enfants, suivi scolaire, etc..). Pourtant, je suis optimiste car dans les couples dont les deux personnes travaillent, le mode de répartition des tâches se déplace sensiblement. Il faut, maintenant, que cela soit entendu et accepté par les entreprises. Chez BNP Paribas, nous pensons qu'il est très important que ces évolutions se concrétisent dans des lieux d'expression.

Notre réseau de femmes MixCity est un exemple de réponse concrète à cette question. Les réunions se font sur le temps de travail bien sûr. Et nous avons cherché à donner une visibilité à ce réseau de manière à ce que les hommes se sentent challengés, voire se découvrent des communautés d'intérêts avec les femmes. Même si MixCity est un réseau de femmes, elles invitent régulièrement des hommes issus du top management à venir témoigner.

Ces derniers se mettent en situation de challenge car ils doivent répondre à des questions posées par un collectif de femmes. Cela fonctionne ; les réactions sont de toute nature, sérieuses, pontifiantes ou parfois ironiques, mais cela déstabilise et oblige les hommes à se poser des questions.

Cela peut ensuite déclencher des changements de comportements au sein de la direction quand elle se sent interpellée. Je crois beaucoup à l'exemplarité du management.



Il faut donc aider les femmes à fabriquer du lien dans l'entreprise.

Concrètement, cela se traduit-il aussi dans vos accords d'entreprise ?

Bien sûr, nous avons des dispositifs ambitieux. Notre philosophie, c'est qu'à tout moment de la vie, chacun doit pouvoir faire ses choix, dès lors qu'ils sont compatibles avec le fonctionnement de l'entreprise.

En particulier, l'enjeu pour l'entreprise est de donner à ceux qui veulent progresser la possibilité de faire des projets familiaux qui ne viendront pas durablement affecter leur carrière.

Ainsi par exemple, à l'âge des maternités, les femmes sont moins disponibles que les hommes. Cela ne signifie pas une moindre motivation. L'entreprise doit savoir

traiter ce sujet, offrir des opportunités et ne pas se contenter de constater que « le train est passé ».

...et la question du temps de présence ?

En France, le mode de fonctionnement des entreprises fait que les cadres rentrent tard le soir chez eux. Le temps de travail de la femme est en général très efficace, souvent plus que celui des hommes, mais le relationnel, les moments d'échanges où se créent les réseaux se font à des moments où très souvent les femmes sont absentes. Elles sont rentrées chez elles pour prendre la relève de la nounou.

Au-delà du temps de travail stricto sensu, il se passe des choses essentielles dans les moments d'échange informel qui influencent la carrière.

Nous avons donc beaucoup travaillé sur les trajectoires personnelles en menant des actions très ciblées sur les niveaux de promotion, les décrochages, les plafonds de verre identifiables...

En traitant ces questions de gestion de carrière aussi bien pour les femmes que pour les hommes, nous voulons permettre aussi aux hommes de faire le choix d'une carrière professionnelle intégrant une dimension familiale.