

« Chut, j'ai un call ! »

Héloïse Tillinac

« Chut, j'ai un call ! »

Trouver son rythme pour équilibrer
vies familiale et professionnelle

DUNOD

Couverture : Studio Dunod
Illustrations : Nina Dzyvulska
Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083253-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 LE GRAAL DE LA FLEXIBILITÉ	11
CHAPITRE 2 LES PARADOXES DE LA FLEXIBILITÉ	25
CHAPITRE 3 QU'EST-CE QUE L'ÉQUILIBRE ?	49
• Autocoaching : Le dictionnaire intime	65
CHAPITRE 4 DE L'ÉQUILIBRE À L'HARMONIE	69
• Autocoaching : La lettre d'engagement	83
• Autocoaching : « Vous avez 84 ans ! »	87
CHAPITRE 5 LES ENFANTS, LE CENTRE DE L'ÉQUATION	91
• Autocoaching : La ligne du temps	102
CHAPITRE 6 PÈRE ET MÈRE, Y A-T-IL UNE DIFFÉRENCE ?	105

CHAPITRE 7	GÉRER LES IMPÉRATIFS AU QUOTIDIEN	123
• Autocoaching :	La balance temps-émotion	129
• Autocoaching :	Le bison futé	134
CHAPITRE 8	RELEVER LES PETITS DÉFIS DE LA FLEXIBILITÉ	147
• Autocoaching :	Le maître et l'esclave	151
• Autocoaching :	Le camembert du temps	158
• Autocoaching :	Le rendez-vous avec soi-même	163
CHAPITRE 9	S'AFFRANCHIR DU REGARD DES AUTRES	165
• Autocoaching :	La petite annonce	173
• Autocoaching :	Le « vrai » CV	181
CHAPITRE 10	SORTIR DES ZONES D'OMBRE	185
• Autocoaching :	La lettre de démission	189
• Autocoaching :	Colle, feuille, ciseaux	194
CONCLUSION		199
POSTFACE POST-CONFINEMENT		201
BIBLIOGRAPHIE		205

INTRODUCTION

Quel salarié n'a pas un jour pensé, à la fin d'une énième réunion vide de sens, qu'il allait « tout plaquer » pour monter sa boîte, ouvrir sa boutique, devenir freelance ? Dans ma pratique de coach accompagnant les professionnels dans leur parcours et leur carrière, je constate chaque jour la montée en puissance de cette tentation de « l'indépendance ». Une tentation qui se traduit pour certains en acte : depuis 2009 et la mise en place du régime de l'auto-entreprise, le nombre de créations d'« entreprise » (je reviendrai sur les réalités vécues que recouvre ce terme) est en croissance constante.

Si des questionnements de ce type peuvent traverser chacun pour des raisons ou circonstances particulières, il est un moment clef dans les parcours de carrière où il se pose généralement : l'entrée dans la parentalité. Les enjeux de l'équilibre vie familiale/vie professionnelle sont alors vécus comme un choc : entre le tsunami intime d'un côté et la poursuite du train-train de la vie d'entreprise de l'autre, il est fréquent d'expérimenter de fortes turbulences. Lorsque l'on devient parent, les choix de vie professionnels sont souvent réinterrogés et il n'est pas rare que l'idée d'un passage à l'indépendance frôle les esprits. « Tout plaquer » pour travailler à son compte, sans patron, dans une liberté d'organisation, peut alors apparaître comme LA solution.

Si cela était aussi simple, ce livre n'aurait pas vu le jour. Je croise dans mon activité de coach des entrepreneurs, des commerçants, des professions libérales, des freelances... Et des défis, ils en ont ! J'ai ainsi voulu leur donner la parole pour deux raisons.

La première est que ces professionnels sont les grands oubliés des réflexions actuelles sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les institutions françaises et européennes, les entreprises, les cabinets de conseil s'intéressent tous à la question de cet équilibre chez les salariés. Mais qu'en est-il d'un médecin ou d'un avocat travaillant en libéral, d'un boulanger, d'un architecte, d'un consultant, d'un graphiste... ? La « flexibilité », habituellement associée à son statut d'indépendant, lui fait-elle échapper à toute problématique d'équilibre ? Le bonheur vie professionnelle/vie privée est-il automatique dès que l'on est sorti des murs de l'entreprise, de ses contraintes et de sa hiérarchie ? Les témoignages sur lesquels se base ce livre montrent que la réponse n'est pas si évidente...

La deuxième raison qui m'amène aujourd'hui à interroger l'équilibre à l'aune de la flexibilité est que cette question, jusque-là propre aux indépendants, est en train d'arriver au sein de l'entreprise. L'année de confinement avec sa généralisation du télétravail a fait voler en éclat les frontières classiques entre vie professionnelle et vie privée, et a accéléré un mouvement déjà en marche. Une large part des salariés s'est trouvée transformée, bon gré mal gré, en « travailleur flexible » ou en « *home-worker* ». Cette situation inédite vient ainsi éclairer sous un autre jour les chapitres de ce livre : les spécificités évoquées par les différents témoignages (manque de frontières, manque de pause psychique, difficultés de jonglage d'un rôle à l'autre...) parleront désormais à de nombreux professionnels, y compris à ceux jusque-là habitués à un mode de vie contraint par le rythme et le lieu d'une entreprise. En un sens, le confinement a joué un rôle d'accélérateur, poussant de très nombreux salariés à tester, grandeur nature, un mode de travail basé sur la flexibilité des sphères professionnelles et privées. L'analyse de ce mode de vie porte ainsi en elle des éléments de compréhension du travail de demain, poussés soudainement à prendre le virage d'un mode de travail souple, flexible et autonome.

Mais il y a également ici une dimension générationnelle. La question de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle ne s'est pas toujours posée, en tout cas, pas expressément. Un artisan dans les années 1950 ne vivait pas son identité, son rôle, ses motivations de la même manière qu'aujourd'hui. Plus précisément, la famille occupait dans sa vie une place toute différente. Notre société est aujourd'hui traversée par des évolutions de modes de vie et de rythmes professionnels en lien avec des aspirations et une quête de sens et d'équilibre nouvelles. Les parcours de carrière montrent que la place, le temps ou la qualité de vie privée jouent un rôle majeur dans les choix de vie professionnelle : chez les travailleurs indépendants, ils sont ainsi nombreux à avoir sciemment choisi ce mode d'activité pour leur qualité de vie « privée ». Est-ce à dire que chaque entrepreneur, aujourd'hui, place son équilibre familial comme ambition prioritaire de son activité ? Non, bien évidemment. C'est le cas pour certains mais pour d'autres, la priorité est ailleurs (succès commercial, reconnaissance professionnelle, projet qui tient à cœur...) ou parallèle. Quoi qu'il en soit, pour les uns comme pour les autres, la question de la famille vient se poser de manière inédite comparée aux générations précédentes.

Dans ce livre donc, je souhaite interroger les relations entre équilibre et flexibilité en donnant la parole aux « indépendants » (des freelances, des commerçants, des chefs d'entreprise, des professions libérales...). Les témoignages recueillis, cinquante questionnaires ouverts diffusés en ligne sur une période de trois mois, en sont la base. Ils sont éclairés par des travaux universitaires portant sur les questions d'équilibre et du champ du « conflit travail/famille ». J'espère ainsi que ce travail ouvrira la porte à d'autres réflexions sur le sujet. Par-delà l'analyse, je l'ai également écrit avec le souhait profond d'offrir aux principaux concernés une prise de recul, une compréhension et, pourquoi pas, une reconnaissance pour leur travail au quotidien de parent et d'indépendant/télétravailleur. À nouveau, j'espère qu'il remplira ces trois tâches !

Cet ouvrage n'est pas consacré à l'organisation enfant/travail. Il est centré, dans une approche psychosociologique, sur les professionnels et parents qui sont le centre de cette équation. Ainsi, il est fait pour vous si :

- vous venez de vous lancer et cherchez à construire une organisation équilibrée entre le temps nécessaire au développement de votre activité et celui que vous voulez (devez ?) passer auprès de vos enfants ;
- vous vous êtes installé dans un rythme qui ne vous convient pas parce que, coincé entre les sorties d'école, les vacances et les jours « enfant malade », vous ne trouvez plus le temps suffisant pour développer votre activité ;
- vous vous êtes installé dans un rythme qui ne vous convient pas parce que, acceptant missions sur missions, vous travaillez 12 heures par jour et ne voyez plus votre famille ;
- vous alternez régulièrement les deux situations précédentes avec des phases de trop et des phases de trop peu ;
- vous vous êtes installé dans un rythme qui pose des difficultés en termes de fatigue (travail la nuit, manque de vacances) et/ou de reconnaissance (ni reconnu en tant que parent, ni reconnu en tant que professionnel) ;
- vous pensez avoir un équilibre satisfaisant mais êtes régulièrement saisi de doutes et d'interrogations face aux réactions de votre entourage et à leurs projections sur votre mode de vie professionnel ;
- vous êtes salarié, insatisfait de votre équilibre, et vous vous interrogez sur une éventuelle reconversion dans une activité à votre compte qui résoudrait selon vous la question ;
- vous vivez, depuis le confinement, plusieurs jours de télétravail par semaine et cherchez à construire une organisation et un rythme satisfaisant entre votre vie professionnelle et votre vie privée.

Bonne lecture !

Le Graal de la flexibilité



C hanger de vie, poser sa démission un matin pour devenir œnologue, monter un projet, travailler « pour soi »... rares sont les professionnels qui n'ont pas un jour caressé le rêve de quitter le salariat pour se lancer en tant qu'indépendant. Par-delà la question du sens, une motivation majeure explique cette attraction : la fin des contraintes imposées par une hiérarchie et, avec elle, une liberté d'organisation permettant de libérer du temps pour sa vie privée. Les enquêtes confirment cette appétence ainsi que son ampleur : la flexibilité au travail fait rêver les salariés, surtout ceux qui sont parents...

1. LES SALARIÉS EN DEMANDE DE FLEXIBILITÉ

Les Français salariés ET parents manquent de temps et, année après année, le constat se renforce : si une majorité des salariés dit souffrir de ce manque de temps, ils sont encore plus nombreux lorsqu'ils sont parents. Ainsi, d'après une enquête effectuée en 2018 :

- 72 % des salariés considèrent qu'ils manquent de temps au quotidien¹ ;
- ceux parents déclarent plus souvent que les autres manquer de temps : 76 % contre 60 %. Ce taux monte même à 83 % parmi ceux ayant un enfant de moins de 3 ans ;
- à la question « Et si vous aviez davantage de temps, vous l'utiliserez en priorité pour... », 43 % répondent « Consacrer plus de temps à ma famille et à mes proches ». En 2017, ils n'étaient que 38 % à choisir cette réponse.

Entre 2017 et 2018, avoir davantage de temps pour le consacrer en priorité à sa famille a donc pris 5 points ! Et d'après des enquêtes menées au niveau européen, il ne s'agit pas d'un phénomène français : en 2007, presque un tiers des populations actives européennes éprouvait des difficultés à remplir leurs devoirs familiaux en raison de leur charge de travail². Un sentiment qui s'avère là aussi croissant : en cinq ans, entre 2003 et 2007, cette impression de difficulté a plus que doublé passant de 16 % à 39 %.

Des exigences parentales nouvelles

Comment expliquer cette montée en flèche du sentiment de « manque de temps » cette dernière décennie ? Il y a tout d'abord

1. OBSERVATOIRE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, « Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale », *observatoire-qvt.com*, 2018.

2. EUROPEAN QUALITY OF LIFE SURVEYS (EQLS), « Enquête européenne sur la qualité de vie », *eurofound.europa.eu*, 2007.

des raisons structurelles liées au marché de l'emploi et au contexte économique : raccourcissement des délais, augmentation de la pression, rentabilité, culture de l'efficacité... Les salariés expriment un sentiment de plus en plus fort de pression au travail, se traduisant par des *burn-out* à répétition. Il y a également des raisons sociétales liées à l'impact du numérique sur nos vies créant une « accélération du temps » sans précédent. Il y a enfin le changement de paradigme enclenché ces cinquante dernières années sur ce que signifie être parent et ce qu'implique « élever des enfants » :

« Élever des enfants est devenu aujourd'hui plus prenant sur le plan temporel [...] ; les attentes sociales sur ce qui constitue une "bonne" parentalité se sont renforcées et intensifiées [...] ; les parents sont aujourd'hui impliqués dans des aspects de la vie de leur enfant plus nombreux, ce qui vient augmenter la quantité quotidienne de leurs engagements [...]. Par exemple, les enfants sont de nos jours moins susceptibles de jouer ou de rentrer de l'école seuls ; particulièrement parmi les classes aisées, les enfants sont considérés comme devant nécessiter de soins attentifs et une constante "acculturation concertée"¹. »

Cette augmentation de l'investissement auprès des enfants va de pair avec une ambition, et une pression, à la « réussite parentale », relativement inédite comparée aux générations précédentes : selon un récent sondage Ipsos, 93 % des parents interrogés se disaient ainsi d'accord avec la phrase : « il n'y a pas de plus grand succès dans la vie que d'être un bon parent² ».

Pression du marché, révolution de nos modes de vie *via* le numérique, changement de paradigme dans l'éducation... quelles que soient les causes, trouver du temps pour sa famille apparaît désormais comme l'une des difficultés majeures rencontrées par les professionnels interrogés sur la question (des salariés donc).

1. CRAIG L. et POWEL A., "Dual-Earner Parents Work-Family Time: The Effects of Atypical Work Patterns and Non-Parental Childcare", *J Pop Research*, 29:229-247, 2021.

2. IPSOS/KINDER, « Baromètre Kinder des relations parents-enfants. Le temps passé ensemble », *Ipsos Public Affairs*, 2017.

La flexibilité, le remède ?

Face à l'augmentation de ces exigences multiples émanant du travail mais aussi de la famille, nous sommes aujourd'hui à la recherche de solutions permettant de jongler entre nos différentes responsabilités, dans un temps raccourci.

Lorsque l'on interroge les salariés sur les mesures qu'ils souhaiteraient voir mettre en place dans leur entreprise, ils citent en premier lieu des solutions de souplesse temporelle :

- « possibilité d'aménager ponctuellement les horaires de travail en fonction des contraintes parentales » ;
- « souplesse des modalités et des horaires de travail (temps partiel choisi, horaires variables, etc.)¹ ».

« Aménagement des horaires » et « souplesse d'organisation » sont en tête de liste des solutions qui changeraient la vie des salariés et leur permettraient d'avoir un meilleur équilibre. La « flexibilité », autrement dit la possibilité de s'organiser dans le temps de manière plus fluide, apparaît ainsi comme la solution qui viendrait adoucir l'écartèlement entre les sphères professionnelles et familiales.

Pendant, cette flexibilité qui fait tant rêver est-elle suffisante pour atteindre l'équilibre ? Les entrepreneurs et freelances qui « peuvent » s'organiser à leur propre rythme se sentent-ils moins en conflit entre leur travail et leur famille ?

Les prochains chapitres apporteront des éléments de réponse à ces questions en mettant la lumière sur plusieurs niveaux distincts d'équilibre. Mais pour donner un aperçu rapide des avantages et des limites de la flexibilité à ceux qui jusqu'alors travaillaient dans le cadre contraint d'une entreprise, il leur suffit de penser à l'année de test grandeur nature de flexibilité forcée par le confinement... Elle en résume à la fois tout l'intérêt et toutes les limites.

1. OBSERVATOIRE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, *op.cit.*, 2018.

2. LA FLEXIBILITÉ : L'ARGUMENT PREMIER DES INDÉPENDANTS

La flexibilité donc, caractéristique du travail indépendant, permet-elle aux entrepreneurs, freelances, professions libérales d'avoir un meilleur équilibre ?

La question est difficile à trancher à grande échelle puisque, jusqu'ici, elle n'a fait l'objet que de très peu de travaux ou d'enquêtes. Ce peu d'attention peut s'expliquer de deux manières. La première est, d'un point de vue un peu cynique, que la fameuse QVT (qualité de vie au travail) des indépendants n'intéresse personne puisque leurs ressentis, santé, motivations, efficacité... ne sont au service que de leur propre activité. La deuxième manière d'interpréter la rareté des études sur le sujet est que, justement, l'équilibre de vie des indépendants est postulé comme meilleur... et ne nécessite donc pas d'être interrogé. Cette dernière hypothèse est celle retenue par trois chercheuses dans leur étude portant sur les femmes entrepreneurs. Pour elles, il existe un « *a priori théorique très répandu qu'être entrepreneur implique de bénéficier d'une plus grande liberté et flexibilité qu'un salarié, permettant de mieux équilibrer les demandes issues du travail et de la famille*¹ ». *A priori*, donc, travailler à son compte permettrait de bénéficier d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Ce qui expliquerait l'absence d'intérêt de la recherche et des médias pour l'équilibre des entrepreneurs, indépendants et freelances.

Un équilibre satisfaisant ?

Mais que disent les principaux intéressés ? Ceux qui sont passés de l'autre côté (ou qui l'ont toujours été) considèrent-ils qu'ils disposent d'un bon équilibre pro/perso ?

1. POGESSI S., MARI M. et DE VITA L., "Female Entrepreneurs, Work-Family Conflict, and Venture Performance: New Insights into the Work-Family Interface", *Journal of Small Business Management*, 44(2): 285-297, 2006.