



La parentalité chez les cadres

Une conciliation sous tension, surtout pour les mères

■ Les cadres qui sont parents d'enfant(s) mineur(s) rencontrent plus de difficultés à concilier leurs vies personnelle et professionnelle que les autres cadres

→ 37 % des cadres parents d'un ou plusieurs enfants mineurs déclarent rencontrer de telles difficultés, soit 10 points de plus que les autres cadres (qu'ils soient non-parents ou parents d'enfants majeurs).

→ Nombre d'entre eux témoignent de concessions fortes dans leur vie personnelle : renoncement à des activités hors travail, voire report ou annulation de rendez-vous médicaux.

→ Leur vie professionnelle peut aussi être affectée. 3 cadres parents sur 10 estiment qu'en raison des contraintes de leur vie personnelle, ils ratent des opportunités professionnelles, des évolutions ou des promotions, 7 points de plus que les autres cadres.

■ Ils expriment un fort besoin de souplesse, auquel répond en partie leur organisation de travail

→ Pour soutenir la parentalité en entreprise, les cadres – qu'ils soient ou non parents d'enfants mineurs – plébiscitent avant tout des mesures de conciliation, en premier lieu la souplesse organisationnelle (49 %).

→ Dans les faits, 84 % des cadres bénéficient déjà d'une organisation du travail flexible, ce qui permet à ceux qui sont parents de gérer la vie quotidienne ou les imprévus avec les enfants.

→ L'attitude compréhensive de leurs collègues (87 %) et de leur manager (83 %) simplifie également leur quotidien.

■ Toutefois, cette souplesse organisationnelle s'avère à double tranchant, surtout pour les mères

→ Bien que les particularités du travail des cadres offrent une certaine flexibilité aux parents, elles génèrent également une pression accrue et une surcharge mentale qui débordent largement sur leur temps personnel.

→ Les mères assument davantage la charge parentale, notamment les imprévus (enfant(s) malade(s), défaillance du mode de garde, etc.), ce qui pèse sur leur organisation de travail et leur évolution professionnelle. À titre d'exemple, 50 % des mères cadres déclarent que ce sont le plus souvent elles qui s'occupent de leur enfant malade, contre seulement 18 % des pères cadres.

→ Plus largement, ce déséquilibre surexpose les mères à des risques pour leur santé mentale : 62 % ressentent de l'épuisement professionnel *versus* 53 % des pères.

Sommaire

03

Des difficultés de conciliation parentalité et travail

05

Un besoin de souplesse auquel répond en partie l'organisation du travail des cadres

07

Mais cette souplesse organisationnelle s'avère à double tranchant, surtout pour les mères

Méthodologie

Les analyses présentées dans cette publication reposent sur des données recueillies en ligne en avril 2025 par la société Dynata auprès de **2005 cadres en emploi**, dont :

- **1 097 cadres avec enfant(s) mineur(s) au foyer, échantillon représentatif** de cette population par la **méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise, de région, de composition du foyer, du nombre et de l'âge des enfants mineurs.
- **908 cadres sans enfant mineur au foyer, échantillon représentatif** de cette population par la **méthode des quotas**, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise, de région et de composition du foyer.

Cette publication traite de la parentalité, c'est-à-dire de la présence d'enfant(s) mineur(s) au foyer, et non de parenté, au sens biologique du terme. Dans cette publication, nous emploierons, dans un but de simplicité, le terme « parents » pour les cadres comptant au moins un enfant mineur au sein de leur foyer et « autres cadres » pour ceux n'ayant aucun enfant au sein de leur foyer ou seulement un ou des enfants majeurs.

Des difficultés de conciliation parentalité et travail

Les cadres parents d'enfant(s) mineur(s) rencontrent plus de difficultés de conciliation que les autres cadres

Concilier son rôle de parent et son quotidien professionnel de cadre n'est pas toujours chose aisée. 37 % des cadres comptant un ou plusieurs enfants mineurs au sein de leur foyer déclarent en effet éprouver des difficultés pour concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle, soit 10 points de plus que les cadres n'étant pas dans ce cas de figure.

Les pères font autant état de difficultés de conciliation parentalité-travail que les mères (37 % *versus* 39 %). En revanche, celles-ci sont plus répandues chez

les parents d'enfants en bas âge : elles concernent en effet 41 % des cadres parents ayant des enfants de 6 à 10 ans et même 45 % de ceux ayant des enfants de moins de 6 ans.

Ce ressenti peut être amoindri par différents facteurs, en particulier la perception de revenus élevés au sein du foyer ainsi que la possibilité de recourir à des relais – membres de la famille, autres parents, baby-sitters, etc.

La recherche d'équilibre les contraint à des concessions fortes tant dans leur vie personnelle que dans leur vie professionnelle

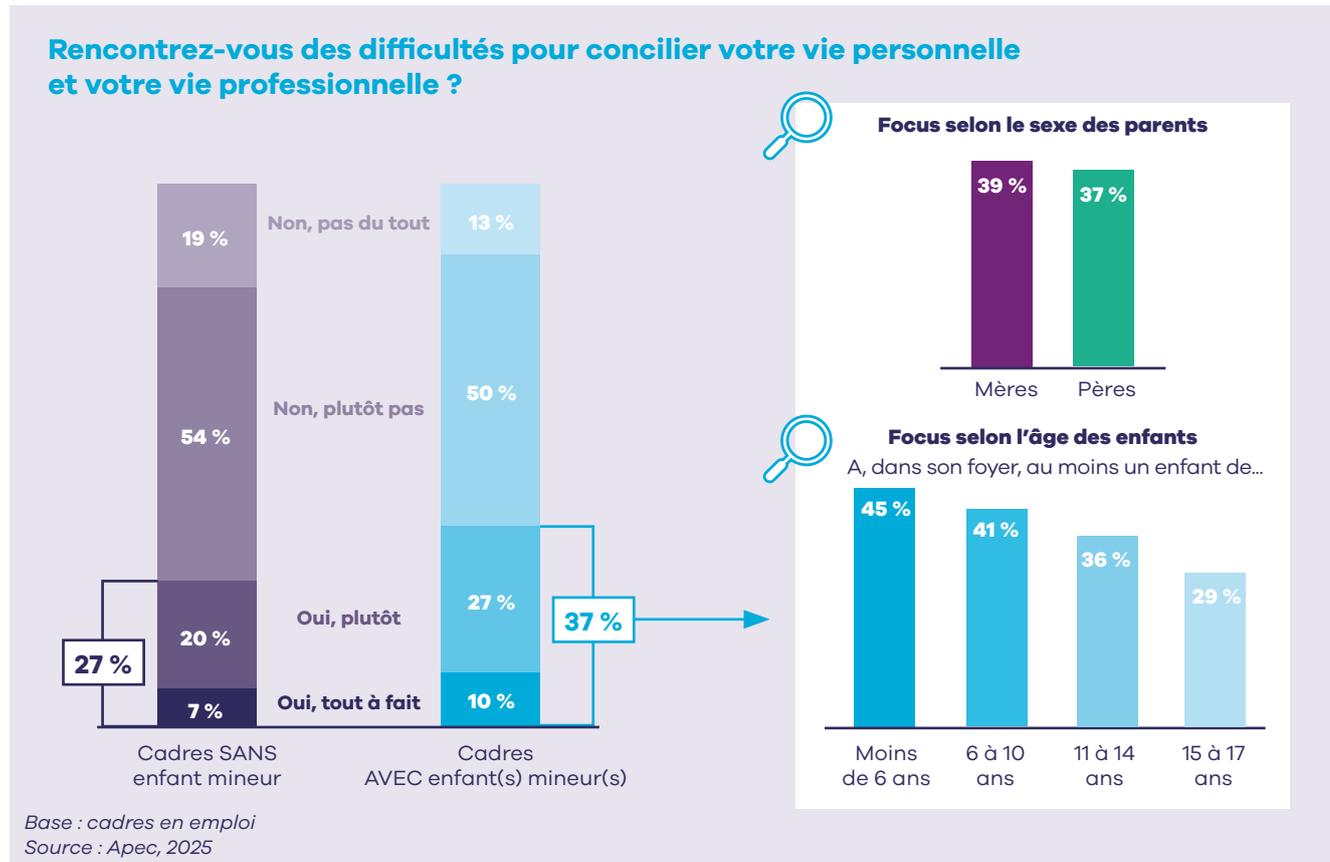
Pour remplir leurs obligations professionnelles, de nombreux cadres parents en viennent à faire des compromis notables dans leur vie personnelle. Ainsi, 7 mères sur 10 et 6 pères sur 10 déclarent ne pas toujours parvenir à s'autoriser des moments pour eux ou accorder suffisamment de temps à des activités sportives, des loisirs ou à leurs relations sociales. Au-delà de les priver de moments de détente, ces arbitrages peuvent avoir un impact direct sur leur santé. En effet, il leur arrive nettement plus souvent qu'aux autres cadres de repousser ou de renoncer à des soins médicaux. Le fait d'avoir des enfants en bas âge exacerbe le sentiment de devoir faire de telles concessions, tant sur la vie sociale, les loisirs que les rendez-vous médicaux.

Si les concessions touchent d'abord la vie personnelle, le quotidien de travail des cadres parents n'est pas épargné. En raison de leur parentalité, certains cadres, a fortiori ceux parents d'enfants en bas âge, manquent des événements informels (pots, *afterworks*, etc.) : 44 % des cadres parents indiquent y renoncer fréquemment ou occasionnellement, un chiffre qui grimpe à 53 % parmi les parents d'enfants de moins de 6 ans, contre seulement 35 % des autres cadres. Les cadres parents – pères comme mères –

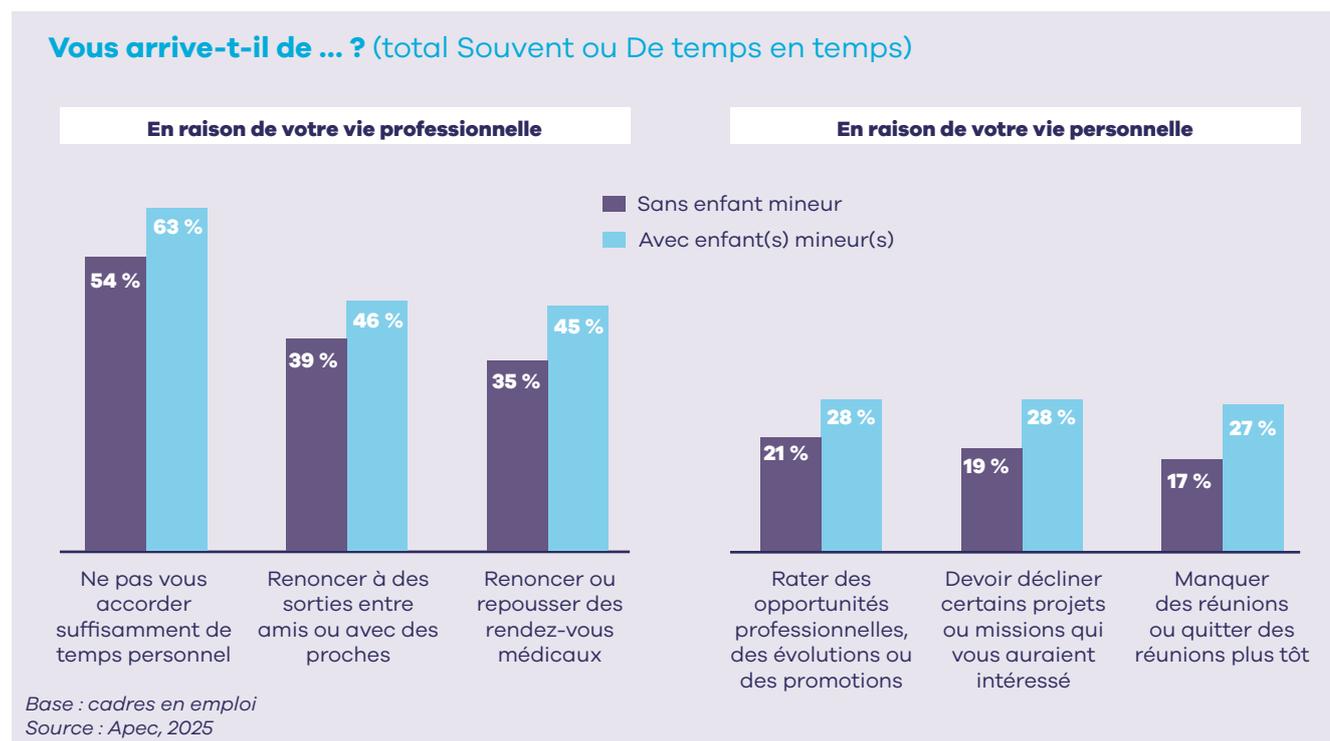
sont également plus nombreux que les autres cadres à rapporter la difficulté d'assister à certaines réunions jusqu'à la fin, ou de devoir décliner des projets ou des opportunités de formation.

À terme, tous ces renoncements peuvent affecter la progression de carrière des cadres parents. 3 sur 10 estiment ainsi qu'en raison des contraintes de leur vie personnelle, ils ratent des opportunités professionnelles, des évolutions ou des promotions, soit 7 points de plus que les autres cadres. Un constat établi aussi bien par les pères que par les mères. Au-delà de réduire leur progression de carrière, la parentalité influence les choix et les critères de mobilité de certains cadres parents. Ainsi, 31 % d'entre eux ont déjà renoncé à changer d'entreprise en raison de leur rôle de parent. Et 13 % ont déjà décliné une promotion interne pour les mêmes raisons. Pour autant, il ne faut pas s'y méprendre, l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle est loin de constituer le premier critère de choix d'un nouveau poste pour les parents. À l'instar de leurs collègues sans enfant mineur, ils aspirent à la mobilité avant tout pour gagner en rémunération et accéder à de nouvelles responsabilités.

Les cadres parents, surtout de jeunes enfants, rencontrent davantage de difficultés de conciliation que les autres cadres



Les cadres parents sacrifient davantage certains aspects de leur vie personnelle comme professionnelle



Un besoin de souplesse auquel répond en partie l'organisation du travail des cadres

Pour faciliter la parentalité, les cadres attendent des entreprises avant tout de la souplesse dans l'organisation du travail

Interrogés sur les actions qu'ils jugent les plus importantes à mettre en œuvre pour favoriser la parentalité en entreprise, les cadres – parents d'enfants mineurs ou non – plébiscitent en tout premier lieu la souplesse dans l'organisation du travail (49 %). Viennent ensuite les autorisations spéciales d'absence liées à

la parentalité (34 %) et plus globalement les règles pour favoriser l'équilibre, comme le droit à la déconnexion, l'absence de réunions après 18 heures, ou le blocage des mails et du réseau après une certaine heure (33 %).

Une souplesse permise par la flexibilité du temps de travail des cadres...

Dans les faits, la grande majorité des cadres (qu'ils soient ou non parents d'enfants mineurs) bénéficient déjà d'une organisation flexible de leur temps de travail (84 %, et même 2 sur 10 « très flexible »). Preuve de leur autonomie, plus de 7 cadres sur 10 indiquent moduler souvent ou de temps en temps leurs horaires de travail, que ce soit pour des raisons personnelles ou professionnelles.

On peut noter que les cadres parents ajustent effectivement plus souvent leur journée de travail pour des raisons personnelles que ceux sans enfant (73 % contre 64 %). En parallèle, le retravail en dehors des horaires classiques est également plus courant chez

les cadres parents : 61 % retravaillent ainsi souvent ou de temps en temps tard le soir (*versus* 55 %), sûrement pour compenser les interruptions liées aux enfants dans leur journée de travail. Les cadres parents utilisent ainsi davantage les possibilités du statut cadre en termes de modulation du temps de travail, celle-ci étant beaucoup moins praticable chez les parents non-cadres¹.

À ce titre, la grande majorité des cadres parents affirment pouvoir compter sur la compréhension de leur entourage professionnel à l'égard de leurs responsabilités familiales, que ce soient leurs collègues (87 %) ou leur manager (83 %).

... et facilitée par le télétravail

Si le travail à distance est entré dans les mœurs pour tous les cadres depuis la crise sanitaire, les cadres parents y recourent un peu plus : 67 % télétravaillent régulièrement contre 64 % des autres cadres. En outre, les cadres parents concernés optent plus souvent pour des jours fixes de télétravail (55 % *versus* 46 % des autres cadres). Plus largement, ils déterminent leurs jours de télétravail à la fois en fonction des réunions auxquelles ils doivent assister (44 %) et de leur organisation familiale (44 %), témoignant ainsi de l'usage d'un télétravail sur-mesure et ajusté selon leurs obligations personnelles comme professionnelles.

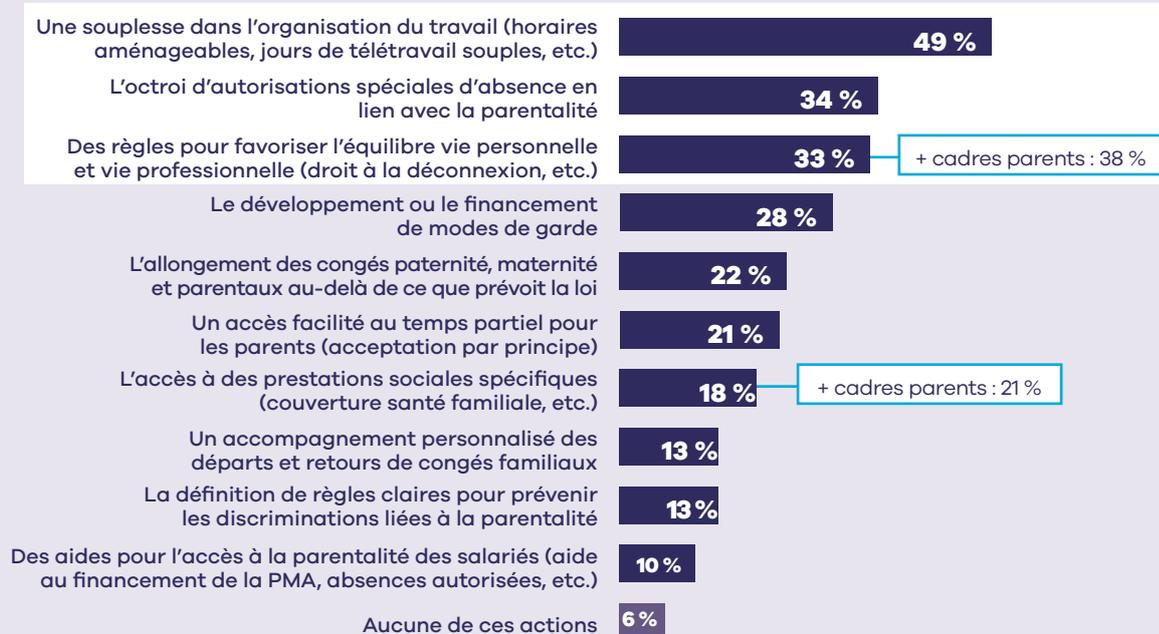
La plupart des cadres parents profitent du télétravail pour aller déposer ou récupérer leur(s) enfant(s) à

leur mode de garde ou leur établissement scolaire. Il leur arrive également de télétravailler en présence de leur(s) enfant(s) en cas d'imprévus (maladies, défaillance des modes de garde, etc.). Le travail en distanciel leur permet donc de répondre à leurs éventuelles contraintes familiales sans avoir à rogner sur leur quotidien professionnel. *In fine*, si le télétravail a facilité l'équilibre de vie pour tous les cadres, il a notamment simplifié la conciliation parentalité-travail pour ceux ayant des enfants. En particulier pour les mères, dont la charge familiale est plus forte : 52 % d'entre elles estiment que le télétravail a beaucoup amélioré leur équilibre de vie, contre 43 % des pères.

¹ Seuls 11 % des parents non-cadres déclarent qu'il leur arrive souvent de travailler sur leur temps libre en raison de leur charge de travail et 15 % de souvent retravailler en dehors de leurs horaires habituels, soit nettement moins que les parents cadres (22% et 34%).
Source : Dares, Tracov2, traitement Apec.

Les actions les plus plébiscitées pour soutenir la parentalité sont la souplesse organisationnelle, les autorisations spéciales d'absence et les règles pour favoriser l'équilibre de vie

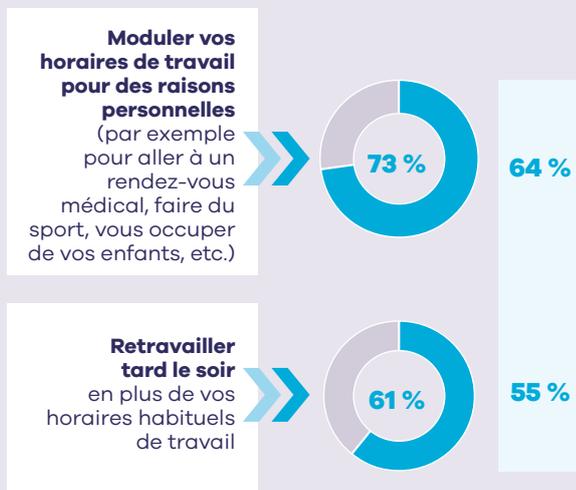
Quelles sont les actions que vous jugez les plus importantes à mettre en œuvre pour soutenir la parentalité en entreprise ? (3 réponses possibles)



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Les cadres parents recourent davantage à la flexibilité horaire et adaptent leurs jours de télétravail selon leurs responsabilités professionnelles et familiales

Vous arrive-t-il de ... ? (total Souvent ou De temps en temps)



Base : cadres en emploi
Source : Apec, 2025

Comment avez-vous déterminé / déterminez-vous vos jours de télétravail et de présence sur site ?



Base : cadres parents télétravailleurs réguliers
Source : Apec, 2025

Mais cette souplesse organisationnelle s'avère à double tranchant, surtout pour les mères

La modulation des horaires s'accompagne d'une forte pression

Certes, la flexibilité du temps de travail des cadres offre la possibilité aux parents d'alléger leurs difficultés de conciliation vie pro – vie perso, mais elle est loin d'effacer la charge mentale liée à la gestion cumulée de la parentalité et du travail. En effet, comme les parents non-cadres, les parents cadres sont nombreux à être souvent préoccupés par la gestion quotidienne de leur foyer pendant leurs horaires de travail (35 % des parents non-cadres et 32 % des parents cadres)².

Plus encore, les activités des cadres et la pression à laquelle ils sont exposés peuvent rajouter aux défis de conciliation pour les parents cadres. Alors que

chez les non-cadres, le fait d'être parent n'a pas d'effet sur le fait de travailler régulièrement sous pression (25 % pour les parents *versus* 24 % pour ceux qui ne le sont pas), cela constitue une différence importante chez les cadres : 45 % pour les parents contre 36 % pour les autres cadres. De la même façon, 68 % des cadres parents déclarent penser à trop de choses à la fois dans leur travail *versus* 58 % des autres cadres et 43 % de l'ensemble des non-cadres.

Ambivalentes, les spécificités du travail des cadres sont donc à double tranchant, sources de flexibilité comme de surcharge mentale, voire d'épuisement chez les parents³.

La charge parentale plus forte des femmes les surexpose à des risques sur le plan professionnel et en matière de santé mentale

Dans les faits, la parentalité affecte davantage le quotidien professionnel des mères cadres. D'abord parce que la gestion des tâches domestiques leur incombe essentiellement (55 % contre 17 % pour les pères cadres), et que leur journée de travail est davantage délimitée par le rythme de leur(s) enfant(s). Elles sont ainsi plus nombreuses que les pères cadres à déposer régulièrement leur(s) enfant(s) le matin et à aller le(s) chercher le soir. Les femmes cadres parents d'enfants mineurs sont aussi beaucoup plus nombreuses à travailler en temps partiel que les hommes cadres dans la même situation (14 % *versus* 3 %⁴), avec pour motivation principale le fait de s'occuper de leurs enfants ou d'un proche.

De plus, si 8 cadres parents sur 10 disposent de la possibilité de s'absenter plusieurs heures de leur travail pour des raisons personnelles, ce sont en réalité surtout les mères qui s'occupent de leur(s) enfant(s)

en cas de contretemps. 55 % d'entre elles déclarent ainsi être le plus souvent sollicitées au sein de leur couple en cas de rendez-vous médicaux pour les enfants, 50 % en cas d'enfant malade et 43 % en cas de défaillance de mode de garde ou d'école (contre respectivement 22 %, 18 % et 21 % des pères).

La flexibilité horaire inhérente au travail des cadres est donc bien davantage mobilisée par les mères. Une charge supplémentaire qui pèse sur leur organisation de travail et peut freiner leur évolution professionnelle⁵. Et qui n'est pas neutre sur leur santé : les mères cadres souffrent davantage d'un sentiment d'épuisement professionnel dans leur travail (62 %, +9 pts par rapport aux pères et + 6 pts par rapport aux femmes cadres sans enfant). C'est encore plus le cas quand elles sont à la tête d'un foyer monoparental (64 %) où la gestion des enfants ne peut pas, de fait, être répartie⁶.

² Dares, Tracov 2, traitement Apec.

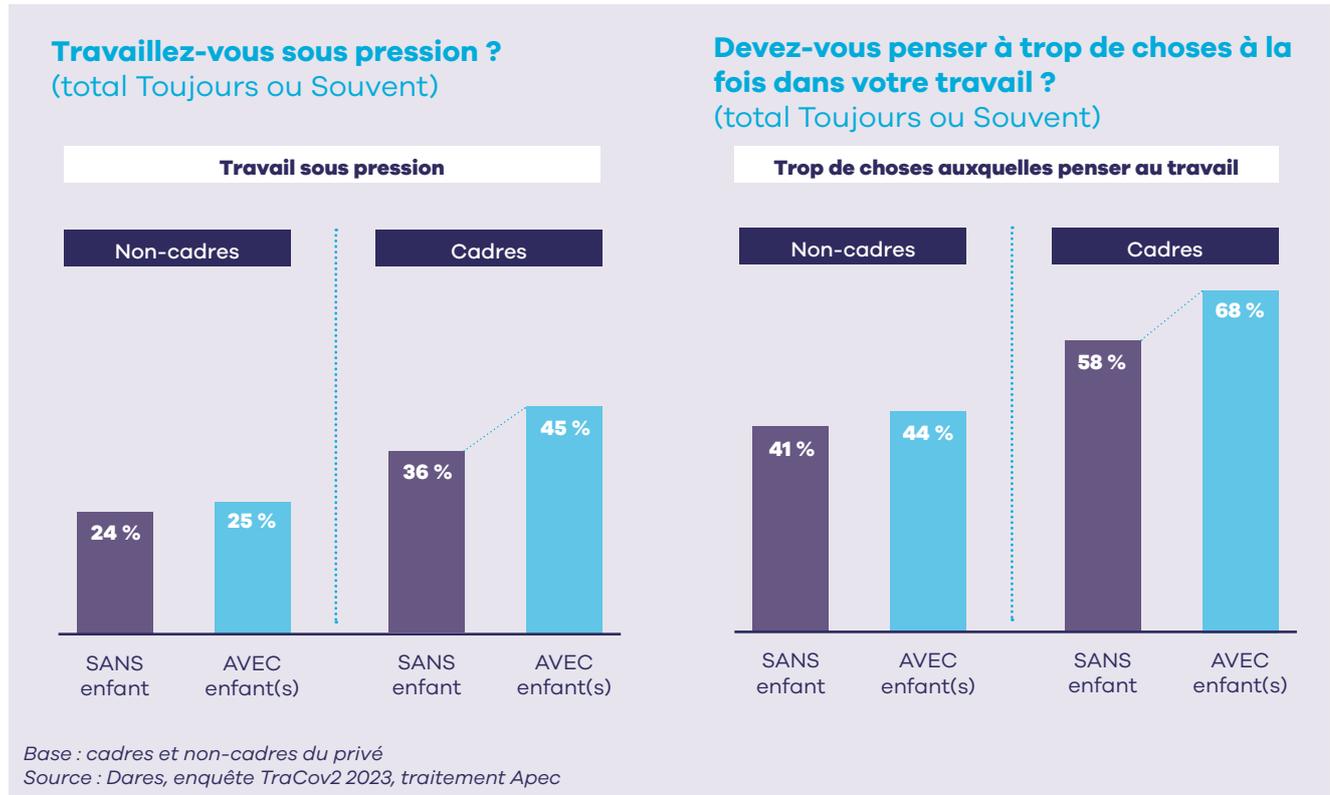
³ C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les managers (exposés à davantage de pression) qui ont des enfants mineurs sont plus nombreux à rencontrer des difficultés de conciliation parentalité-travail (40 % *versus* 34 % pour les cadres parents non-managers).

⁴ Enquête Emploi 2023, Insee, traitement Apec.

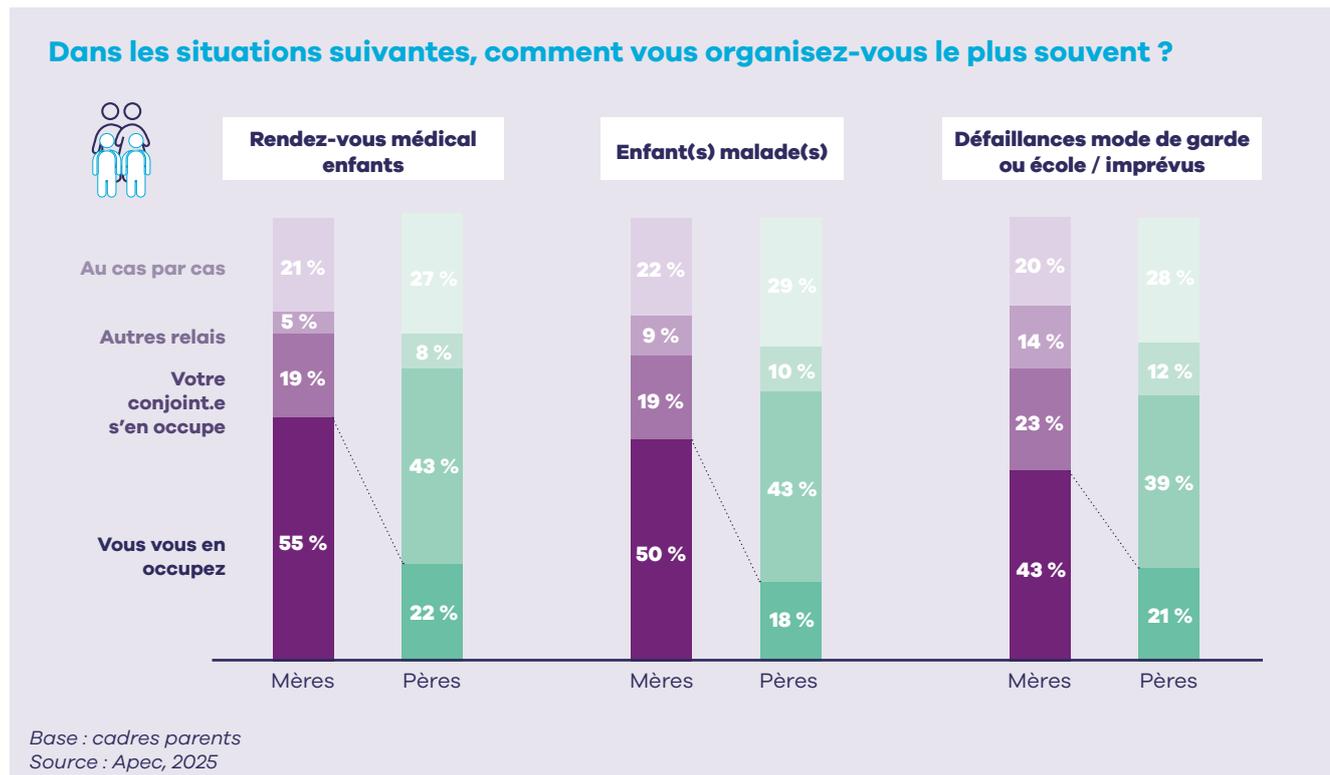
⁵ Cela fait écho à ce que Claudia Goldin appelle le « travail vorace », soit l'exigence forte de disponibilité pour certains métiers cadres qui entame les perspectives d'évolution des mères. Claudia Goldin, *Carrière et famille : Le parcours centenaire des femmes vers l'équité*, 2021.

⁶ 6 % des cadres vivent seuls avec un/des enfant(s), qu'ils soient majeurs ou mineurs (Insee, Enquête Emploi 2022, traitement Apec).

Chez les cadres, la parentalité accentue le sentiment de travailler sous pression et de devoir penser à trop de choses à la fois



Les mères cadres sont largement plus mobilisées que les pères pour gérer les imprévus liés aux enfants



L'observatoire de l'emploi cadre



RECRUTEMENT
PRÉVISIONS
& PROCESSUS



TRAJECTOIRES
PARCOURS
& INÉGALITÉS



COMPÉTENCES
MÉTIERS
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

> *Se reconvertir vers un métier de la transition écologique*, juin 2025

> *Le retour de mobilité internationale des jeunes cadres*, mai 2025

> *Cadres seniors : un mouvement s'amorce dans les entreprises... mais reste encore trop timide*, avril 2025

ISSN 2681-2819 (collection « Trajectoires »)

Cette étude a été réalisée par la direction des Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directrice de la DDE : Hélène Garner.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Marion Desreumaux, Marie Fevrat, Cendrine Mouline.

Maquette : Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).