

Articulation vie personnelle et vie professionnelle: quelles mesures offrent les organisations et qui les utilise?

Par Diane-Gabrielle Tremblay

Compte tenu des difficultés de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle identifiées (voir Tremblay, 2002), nous avons voulu connaître les mesures offertes par les organisations au Québec.

Nous avons donc réalisé une série d'entrevues de groupe enquête postale traitée de façon quantitative (voir Tremblay et Amherdt, 2000), mais aussi à mieux comprendre la situation des pères et des mères en milieu de travail et à tenter de cerner les facteurs qui peuvent expliquer leur participation plus ou moins forte aux activités familiales et aux mesures de conciliation emploi-famille, lorsqu'elles existent.

Nous voulions aussi tenter d'identifier, par le biais d'études plus qualitatives (enquête par entrevues collectives et individuelles et études de cas d'organisations) les facteurs organisationnels, socio-culturels ou personnels qui peuvent nuire à la participation des pères et des mères à ces mesures, lorsque de telles mesures existent dans l'organisation.¹ L'enquête postale a été menée à partir d'un questionnaire écrit que nous avons élaboré à partir des recherches antérieures réalisées sur le sujet, notamment celle de Guérin, St-Onge, Trottier, Haines et Simard (1994). Nous avons ajouté quelques questions qui intéressaient plus particulièrement nos partenaires dans cette recherche, soit les syndicats membres du Comité intersectoriel du secteur privé de la Confédération des syndicats nationaux. Ce comité regroupe quelque 1200 syndicats, essentiellement du secteur privé, mais aussi du secteur péripublic ou parapublic, comme des administrations municipales, du transport scolaire, etc. Nous avons adressé 1200 questionnaires aux responsables de ressources humaines des organisations identifiées et 1200 aux représentants syndicaux de ces mêmes organisations afin d'obtenir l'avis des deux parties. Il est intéressant de noter que les résultats sont généralement très proches, de sorte que l'on peut considérer que les résultats représentent bien la situation réelle. Notons que le taux de réponse des représentants syndicaux est de 23,7 % (261 réponses), alors que celui des représentants des ressources humaines est de 14,8 % (163 réponses). Voyons quelques uns des principaux résultats en ce qui concerne l'existence de mesures dans les organisations et leur utilisation par les pères et les mères.

L'existence et l'utilisation des mesures

Globalement en comparant les réponses des syndicats et des responsables de ressources humaines, on ne relève pas de différence en ce qui concerne l'existence des mesures conciliation si ce n'est le fait que l'on observe des taux légèrement plus élevés dans les réponses données par les responsables de ressources humaines. De fait, les dix mesures que nous avons identifiées ne sont pas très fréquentes dans les organisations, comme le montre le tableau 1. Deux mesures seulement sont relativement fréquentes, soit la mesure 7 (*Congés pour des raisons personnelles*), qui est présente dans plus d'une entreprise sur deux (61 % selon les représentants syndicaux et 74 % selon les responsables de ressources humaines), et la mesure 9 (*Compléments de salaires et congés à la naissance et à l'adoption*), présente dans un peu moins d'une entreprise sur deux (dans 36 % des organisations selon les représentants syndicaux et dans 46 % selon les responsables de ressources humaines).

¹ Nous tenons à remercier le Fonds FCAR qui a financé la recherche, ainsi que la Télé-université, qui a permis de réaliser trois vidéos (pouvant être utilisés comme « déclencheur » pour des sessions de formation ou de débat sur la conciliation emploi-famille) et de mettre les résultats de la recherche sur un site web (accessible à tous par le biais du site web de la Télé-université: www.teluq.quebec.ca, sous l'onglet « présentation des recherches » sur le site du cours RIN 2013).

Tableau 1. Existence des mesures de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

Mesures	% (N)	% (N)
	Syndicat	DRH
1 Horaire flexible	15,0 (34)	19,1 (31)
2 Horaire sur mesure	11,5 (27)	12,3 (20)
3 Semaine de travail comprimée volontaire	8,8 (21)	9,9 (16)
4 Réduction volontaire du temps de travail	17,3 (41)	21,6 (35)
5 Travail à domicile	2,3 (5)	5,6 (9)
6 Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	1,9 (4)	4,3 (7)
7 Congés pour des raisons personnelles	61,1 (120)	74,1 (120)
8 Services de garde à l'enfance	2,7 (7)	2,5 (4)
9 Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption	36,2 (77)	46,3 (75)
10 Services d'information et de référence	8,8 (20)	9,9 (16)

Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous voulions aussi savoir qui utilisait ces mesures et pourquoi. Ici encore on ne perçoit pas de différence selon que l'on interroge des représentants syndicaux ou des directeurs de ressources humaines (DRH). Dans les deux cas en effet, les motifs d'utilisation de ces mesures varient passablement selon que l'on soit un homme ou une femme, et c'est un résultat intéressant de notre recherche. Ceci signifie qu'il ne suffit pas que l'organisation offre des mesures dites de "conciliation" emploi-famille pour qu'elles soient effectivement utilisées à cette fin par les employés. Ceux-ci peuvent utiliser les mêmes mesures pour des motifs différents les uns des autres. Ainsi, nous avons justement observé que les femmes utilisent la mesure 7, soit les congés pour des raisons personnelles, pour les motifs suivants, dans l'ordre:

- pour des soins aux enfants,
- lors de la maladie de l'employé,
- lors de la maladie d'un membre de la famille.

Du côté des hommes, par contre, on a recours aux congés pour des raisons personnelles dans l'ordre:

- lors de la maladie de l'employé,
- pour des activités sociales,
- lors de la maladie d'un membre de la famille.

C'est ainsi que deux motifs sur trois chez les femmes sont d'ordre altruiste alors que chez les hommes il y en a qu'un seul et il n'apparaît qu'en troisième position. Les femmes sont de toute évidence reconnues comme celles qui prennent les congés pour dispenser des soins aux enfants et ce motif vient au premier rang des motifs évoqués pour le recours à cette mesure.

Tableau 2. Motifs de l'utilisation de la mesure 7 (Congés pour raisons personnelles) chez les femmes

	Femmes (selon le syndicat) (N)	Femmes (selon le DRH) (N)
Soins des enfants	351	316
Tâches domestiques	75	78
Horaires de la garderie	109	86
Horaire du conjoint	0	44
Transports	0	0
Maladie de l'employé	295	258
Maladie d'un membre de la famille	280	203
Cumul d'emplois	0	0
Activités de formation	86	82
Activités sociales	130	155
Autre	114	46

Tableau 3. Motifs de l'utilisation de la mesure 7 (Congés pour raisons personnelles) chez les hommes

	Hommes (selon le syndicat) (N)	Hommes (selon le DRH) (N)
Soins des enfants	202	140
Tâches domestiques	0	0
Horaires de la garderie	58	36
Horaire du conjoint	0	62
Transports	0	0
Maladie de l'employé	364	232
Maladie d'un membre de la famille	265	169
Cumul d'emplois	47	0
Activités de formation	120	80
Activités sociales	293	205
Autre	140	0

Nous avons posé d'autres questions qui nous ont permis d'obtenir des informations plus précises sur ce type de congé. Nous avons notamment pu observer que ce ne sont pas tous les employés qui en font la demande qui peuvent bénéficier de ce type de congé. En effet, ce n'est accessible sur demande que dans deux cas sur trois (67,5 %). En général, ce sont surtout les employés syndiqués de l'organisation qui y ont accès par le biais de conditions prévues à leur convention collective, alors que les cadres ou employés non syndiqués peuvent se le voir refuser. Nous avons aussi noté que le supérieur immédiat doit souvent donner son accord pour ce congé, ce qui signifie encore que le congé n'est pas accordé automatiquement.

Les détails sur les autres mesures de conciliation offertes par les organisations sont présentées dans le rapport de recherche (D.-G. Tremblay et C.H. Amherdt, 2000), mais rappelons que les autres mesures sont peu fréquentes, comme l'indique le tableau 1 (à l'exception de la mesure 9). Ainsi, notre enquête quantitative nous a permis de constater que le premier obstacle à la participation des mères et des pères aux responsabilités parentales, ou la première source de difficultés de conciliation, a trait à la faiblesse des mesures et à l'absence pure et simple de mesures dans de nombreux milieux de travail (D.-G. Tremblay et C.-H. Amherdt, 2000). Une autre recherche nous avait permis de constater que la mesure la plus souhaitée par les parents (D.-G. Tremblay et C. Vaillancourt-Laflamme, 2000) est la réduction du temps de travail à 4 jours ou encore la flexibilité des horaires. Notre enquête auprès des entreprises a permis de constater que cette mesure est très peu présente dans les organisations; en effet, moins d'un cinquième des organisations que nous avons interrogées offrent de telles mesures à leurs employés (voir mesures 1 à 4 du tableau 1), ce qui rejoint les résultats d'une autre étude apparentée (G. Guérin, S. St-Onge, R. Trottier, V. Haines et M. Simard, 1994) et montre que les choses ont peu évolué en six ans. Ainsi, si les facteurs personnels ou socio-culturels qui peuvent nuire à la conciliation emploi-famille ne sont peut-être pas négligeables, et nous y reviendrons plus loin, un facteur important bloque les possibilités de profiter d'aménagements temporels et c'est l'absence pure et simple de mesures dans nombre d'organisations (Tableau 1).

Par ailleurs, lorsque de telles mesures de flexibilité d'horaires ou de réduction du temps de travail existent (les mesures 1 à 4 évoquées plus haut, présentes dans à peine un cinquième des entreprises, rappelons-le), les réponses fournies par les représentants syndicaux indiquent que les mères les utilisent surtout pour des soins aux enfants (33 % des cas; tableau 4) alors que les pères ne les emploient généralement pas pour des fins familiales, mais plus souvent pour des activités sociales ou de formation professionnelle (Tableau 5).

Tableau 4. Motifs pour lesquels les femmes utilisent les mesures d'aménagement du temps de travail

Soins aux enfants	126	33,4 %
Horaires des garderies ou des écoles	74	19,6 %
Tâches domestiques	60	15,9 %
Transports	55	14,6 %
Activités de formation ou d'études	34	9,0 %
Activités sociales, sportives ou de loisirs	28	7,4 %
Total	377	100 %

Les femmes utilisent les mesures d'aménagement du temps de travail avant tout en raison des soins à donner (33,4 %), de l'horaire des garderies ou des écoles (19,6 %), des tâches domestiques (15,9 %) et des transports (14,6 %). Les trois premiers motifs sont clairement liés aux problèmes de conciliation travail / famille. Par ailleurs, les autres raisons (Ajuster son horaire à celui du conjoint, maladie de l'employé ou d'un membre de la famille, cumul d'emploi et autres) ne sont apparemment pas invoquées par les femmes comme des raisons qui justifient de recourir à l'aménagement du temps de travail.

Tableau 5. Motifs pour lesquels les hommes utilisent les mesures d'aménagement

Activités sociales, sportives ou de loisirs	84	26,1 %
Activités de formation ou d'études	74	23,0 %
Autres	82	25,5 %
Ajuster son horaire à celui de la conjointe	32	9,9 %
Cumul d'emploi	24	7,5 %
Tâches domestiques	12	3,7 %
Transports	8	2,5 %
Horaires des garderies ou des écoles	6	1,9 %
Total	322	100 %

En ce qui concerne les hommes, ils utilisent les mesures d'aménagement du temps de travail avant tout pour pouvoir s'adonner à des activités sociales et de loisirs (26,1 %), pour d'autres raisons qui n'entrent pas dans les rubriques mentionnées (25,5 %) ainsi que pour des activités de formation et d'études (23,0 %). Les autres raisons (soins aux enfants, maladie de l'employé ou d'un membre de la famille) n'ont pas été invoqués chez les hommes comme des raisons qui justifient de recourir à l'aménagement du temps de travail. Contrairement aux femmes, il apparaît clairement que les hommes n'utilisent pas ces mesures d'aménagement du temps de travail pour favoriser la conciliation emploi-famille. Nous verrons plus loin, dans les extraits d'entrevues, qu'il semble plus difficile pour les hommes de se sentir à l'aise pour se prévaloir de mesures de flexibilité d'horaires pour des motifs de conciliation emploi-famille.

Ici, des attitudes et comportements sociaux sont à l'œuvre. En effet, il semble que les entreprises considèrent encore aujourd'hui que c'est d'abord et avant tout aux mères d'assumer la charge des enfants, de sorte que même si les deux parents travaillent dans la même organisation, les pères sont moins sollicités lorsque la garderie ou l'école téléphone parce que l'enfant est malade et qu'il faut venir le chercher. La répétition de tels comportements se traduit, chez les pères, par le sentiment qu'ils ont moins de "légitimité" lorsqu'ils demandent des assouplissements ou des réductions d'horaires pour des raisons familiales, comme nous le verrons dans les études de cas. Certains le font malgré tout, mais ce caractère "illégitime" de leurs demandes conduit à une moindre utilisation des quelques mesures offertes et à une certaine "auto-censure" dans les demandes qui pourraient être faites au regard de la famille.

Un autre facteur externe à la volonté du père comme telle a trait aux attitudes et jugements des superviseurs et des collègues. Même si un certain nombre de pères disent ne pas s'en préoccuper, ces attitudes et jugements influent sur les attitudes et les attentes des pères. Ces attitudes et comportements varient bien sûr selon les milieux, car certains milieux en

sont venus à être presque plus ouverts à l'égard des pères, valorisant ce comportement "exemplaire" de leur part, alors que les mêmes obligations temporelles des mères ne suscitent que haussement d'épaules: "ah! il faut encore qu'elle quitte tôt, ou elle demande un congé, à cause de ses enfants...". Ainsi, les attitudes et jugements sont différents selon le secteur d'activité, la catégorie socio-professionnelle, le stade d'avancement de la carrière, la mixité du milieu de travail, etc.

Dans nos études de cas, nous avons donc choisi d'étudier des milieux relativement classiques ou traditionnels, évitant de nous concentrer sur les organisations où la situation est plus "facile" (ou plutôt moins difficile qu'ailleurs!), par exemple dans les milieux professionnels des entreprises de haute technologie, ou les secteurs techniques où la main-d'œuvre est suffisamment en demande pour être plus choyée à cet égard. En effet, nous avons pu constater dans des travaux antérieurs que certaines grandes entreprises de haute technologie sont plus ouvertes à l'égard des personnels techniques et professionnels qui sont en relative pénurie sur le marché du travail, et des travaux américains ont aussi confirmé ce fait. Dans ce contexte, on comprendra que certains pères seront plus enclins que d'autres à respecter les normes plus ou moins explicitement mises en œuvre dans leur milieu de travail, tout comme les mères d'ailleurs. (Tremblay, 2002)

Les principaux résultats de notre recherche quantitative montrent que les mesures de conciliation ne sont pas très fréquentes et qu'elles ne sont pas toujours utilisées pour les motifs de conciliation. Comme nous nous intéressions aussi à la dimension qualitative que nous venons d'évoquer, soit les attitudes, jugements et comportements observés dans les organisations, nous voulons, dans la deuxième partie du présent texte, rendre compte de certains résultats qualitatifs d'une des dix études de cas réalisées dans le cadre de cette recherche. Ainsi, sur le plan qualitatif, et c'est ce dont il sera question ici, la recherche visait à mieux comprendre le comportement des mères et des pères travailleurs par rapport à ces mesures, les représentations et valeurs associées au rôle paternel et au rôle maternel chez les individus, mais aussi chez les responsables de gestion de ressources humaines, les représentants syndicaux et les collègues de travail. Nous voulions aussi identifier les obstacles qui limitent, le cas échéant, la participation des parents aux mesures existantes et qui, de ce fait, peuvent avoir une incidence différenciée sur les carrières des hommes et des femmes sur le marché du travail.

L'enquête quantitative nous a permis de constater que l'absence de mesures est un obstacle majeur, et c'est notamment la situation qui prévaut dans le cas relaté plus loin, parce que les employés doivent généralement suivre les horaires des activités sportives et touristiques offertes par leur employeur et ont peu de flexibilité temporelle.

Références

Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Renée Trottier, Victor Haines et Manon Simard (1994). "Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec", *Gestion*, 19(2), p. 74-82.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). *Conciliation emploi-famille et temps de travail*. Ensemble de 15 textes accessibles sur le site du cours RIN 2013 de la Télé-université, sur le site www.telug.quebec.ca

Tremblay, D.-G. et Amherdt, C.H. (2000). *La vie en double. Les obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les pères et les mères*. Rapport de recherche. 99 p. Texte 2.3 disponible sur le site du cours RIN 2013 sur le site www.telug.quebec.ca

Tremblay, D.-G. et Vaillancourt-Laflamme, C. (2000). *La conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les employés de bureau; résultats d'une recherche menée au Québec*. 46 p. Texte 2.1. disponible sur le site du cours RIN 2013 sur le site www.telug.quebec.ca