



**ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE ET TEMPS DE TRAVAIL:  
L'OFFRE DE MESURES DE CONCILIATION  
ET LES USAGES DIFFÉRENCIÉS DU TEMPS CHEZ LES PÈRES ET LES MÈRES**

Note de recherche 2003-16

**de la Chaire de recherche du Canada  
sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

**Diane-Gabrielle Tremblay**

Télé-université  
**Université du Québec**



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

### **Distribution :**

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Direction de la recherche

Télé-université

Université du Québec

4750 avenue Henri-Julien

Montréal, Québec, Canada H2T3E4

[www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir).

Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : [dgtrembl@telug.quebec.ca](mailto:dgtrembl@telug.quebec.ca)

site web: [www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt](http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt) OU  
[www.telug.quebec.ca/~dgtrembl](http://www.telug.quebec.ca/~dgtrembl)

Diane-Gabrielle Tremblay est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

### **Note biographique**

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure et directrice de recherche à la Télé-Université de l'Université du Québec, Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. ([www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques)) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : [www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt](http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt)

*NOTE : Ce texte est la version première et plus longue d'un texte accepté pour publication dans la revue **Nouvelles pratiques sociales**, volume 16, no 1, automne 2003. Nous voulons remercier Fonds FQRSC qui a financé cette recherche.*



# Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

## Résumé

Comme le problème de l'articulation emploi-famille s'est intensifié récemment, nous nous sommes intéressée à cette question sous l'angle des mesures de conciliation offertes et, surtout, du temps de travail. Contrairement à la plupart des autres recherches, la nôtre ne se limite pas à la présence de mesures dans les organisations, mais s'intéresse aux critères d'accès et aux modes d'utilisation de ces mesures dans les organisations. Nous montrons que les mesures offertes dans les organisations québécoises sont assez limitées, en nombre comme sur le plan de l'accès, et que l'usage qu'en font les hommes et les femmes est différent. Enfin, nous concluons en exposant les limites de cette recherche et présenterons des avenues à explorer dans des recherches futures.

## Abstract

Since work-family balancing issues have intensified over recent years, we undertook a research on the measures offered within firms, especially from the point of view of working time. Contrarily to most other research, we went beyond the simple offer of measures within firms to look at the criteria for access to these measures and modes of utilisation within organizations. We show that measures offered within Québec organizations are quite limited, in numbers but also in access, and that women and men use these measures differently. We conclude by exposing the limits of the research and avenues to be explored in future research.

## Introduction

Le problème de l'articulation emploi-famille<sup>1</sup> s'est intensifié dans les années récentes avec l'augmentation du nombre de femmes présentes sur le marché du travail, ainsi que du nombre de familles monoparentales. Précisons immédiatement que nous employons à destination l'expression " emploi-famille ", puisque c'est bien de l'articulation entre l'emploi, le travail salarié ou la vie professionnelle et la vie familiale dont il s'agit. Nous avons aussi choisi d'utiliser le mot articulation, et non conciliation, pour exprimer l'articulation, les réglages et les liens entre les sphères familiales et professionnelle. L'expression de conciliation renvoie pour plusieurs à la même idée, mais il s'agit d'une traduction de l'anglais " balancing ", qui n'inclut pas l'idée de réglages et d'articulation, que nous préférons. Il faut reconnaître que dans les débats publics sur la question, l'expression de conciliation est plus courante et, de ce fait, plus reconnue.

Le phénomène du vieillissement de la population ajoute aux difficultés que connaissent nombre de parents, puisqu'il faut souvent ajouter au temps parental le temps nécessaire pour les soins à dispenser à des parents âgés ou malades.<sup>2</sup> A cet égard, alors que plusieurs auteurs ne distinguent pas ces différents temps, Barrère-

---

<sup>1</sup> Nous employons à destination l'expression " emploi-famille ", puisque c'est bien de l'articulation entre l'emploi, le travail salarié ou la vie professionnelle et de la vie familiale dont il s'agit. Nous avons aussi choisi d'utiliser le mot articulation, et non conciliation, pour exprimer l'articulation, les réglages et les liens entre les sphères familiales et professionnelle. L'expression de conciliation renvoie pour plusieurs à la même idée, mais il s'agit d'une traduction de l'anglais " balancing ", qui n'inclut pas l'idée de réglages et d'articulation, que nous préférons.

<sup>2</sup> Voir Barrère-Maurisson (2003), sur le temps parental, Tremblay et Villeneuve (1998), sur le temps requis par les soins aux personnes âgées, ou encore Tremblay (2003).



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

Maurisson (2003 :96) distingue quatre temps parentaux : le temps de sociabilité parentale, le temps domestique, le temps " taxi " et le temps scolaire. Pour cet auteur, tous ces temps sont des temps parentaux, et dans une perspective plus large d'articulation emploi-famille, nous pourrions donc y ajouter le temps consacré à la famille élargie, en particulier les parents âgés. Au cours des dernières années toutefois, c'est surtout le temps parental qui a retenu l'attention, et dans ce contexte, l'articulation emploi-famille a fait l'objet d'un certain nombre de publications en Europe (Méda, 2001, Barrère-Maurisson, 1992, 2003), comme au Canada et au Québec (Descarries, Corbeil, Gill et Séguin, 1995, 1995a, Desjardins, 1995, Duxbury *et al.*, 1991, 1994, Higgins *et al.*, 1992, Lee *et al.* 1992, 1994, MacBride *et al.*, 1989).

Dans le présent article, nous ferons une brève revue des recherches et écrits réalisés sur la conciliation et l'articulation emploi-famille afin de montrer pourquoi nous nous sommes intéressée à cette question sous l'angle des mesures de conciliation offertes et du temps de travail. Puis, nous présenterons quelques résultats de la recherche que nous avons effectuée sur les mesures offertes par les organisations ; bien qu'elle ait ses limites, comme toute enquête, celle-ci nous paraît intéressante, puisque contrairement à la plupart des autres, elle ne se limite pas à la présence de mesures dans les organisations, mais s'intéresse aux critères d'accès et aux modes d'utilisation de ces mesures dans les organisations. Nous montrerons surtout que les mesures offertes dans les organisations québécoises sont assez limitées, en nombre comme sur le plan de l'accès, et que l'usage qu'en font les hommes et les femmes est différent, du moins selon les données recueillies. Enfin, nous concluons en exposant les limites de cette recherche et présenterons des avenues à explorer dans des recherches futures.

### **1. Recension des écrits sur les difficultés de l'articulation emploi-famille**

La plupart des études sur la conciliation emploi-famille portent sur le " conflit " emploi-famille et tentent de déterminer si le conflit est plus important dans le sens du débordement " travail vers famille " ou au contraire dans le sens " famille vers travail ". En ce qui concerne les difficultés de conciliation emploi-famille, certaines études estiment que les caractéristiques de l'emploi sont déterminantes dans le *conflit* emploi-famille et que le soutien du conjoint serait déterminant (Guérin, St-Onge, Trottier, Haines et Simard, 1994). D'autres mettent plutôt l'accent sur l'importance de la catégorie socio-professionnelle comme facteur de différenciation de la participation des hommes et des femmes aux responsabilités parentales comme aux responsabilités professionnelles, puisque ces deux éléments sont en quelque sorte des vases communicants. Si l'on participe davantage à l'un, il peut arriver que l'on participe moins à l'autre (Tremblay et Villeneuve, 1997, 1998).

Quelques études se sont intéressées au caractère bidimensionnel du conflit (St-Onge et al., 2002). L'essentiel des recherches recensées dans St-Onge et al. (2002) et dans Kossek et Ozeki (1998) portent d'ailleurs sur le conflit ; elles tentent d'évaluer l'importance de divers déterminants du conflit et considèrent les deux sphères comme séparées. Nous avons jugé que les recherches étaient suffisamment développées sur ce plan et nous avons voulu regarder du côté du milieu de travail et des mesures offertes dans les organisations, plutôt que du côté de la sphère familiale, qui est davantage étudiée par les psychologues. Toutefois, pour identifier les mesures pertinentes ou souhaitables, il a fallu faire la revue des écrits sur les sources de difficultés à concilier la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que les travaux sur les mesures offertes dans les organisations.



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

### *1.1. Les diverses dimensions du contexte de travail qui influent sur la conciliation emploi-famille*

La présence de mesures de conciliation est évidemment une des principales dimensions du contexte de travail et nous en traitons dans un premier temps. Puis nous nous pencherons sur les écrits concernant le temps de travail, en documentant d'abord la question du manque de temps, puis celle du stress vécu par les parents, celle des conséquences sur la vie professionnelle. Une fois documentées les difficultés vécues en matière d'articulation emploi-famille, nous aborderons les travaux sur les mesures relatives au temps de travail, d'abord en recensant les travaux sur le sujet, puis en passant au cœur de notre article, sur les résultats que nous avons nous-mêmes obtenus.

### *1.2. La présence de mesures de conciliation*

Peu d'études ont porté sur la présence de mesures dans les organisations ; Chenevier (1996) en fait la recension. Les résultats d'une étude américaine<sup>3</sup> (1998) effectuée auprès de 1 057 entreprises de 100 employés et plus œuvrant dans le secteur privé révèlent que les plus importants déterminants de la présence de programmes, de politiques et de soutien à la personne et aux familles sont, par ordre d'importance: le secteur d'activité, la taille de l'organisation, la proportion de femmes aux postes de cadre supérieur, la proportion de représentantes de minorités ethniques occupant des postes de cadres, et le pourcentage de femmes au sein de l'entreprise. Les principales mesures offertes étaient les suivantes : la flexibilité du travail, les congés, les services à l'enfance et à la personne âgée, le soutien apporté par le superviseur, l'assurance médicale, le régime de retraite et le bénévolat au sein de la communauté. Nous n'avons pas retenu les trois derniers éléments dans notre recherche, étant donné le caractère universel de l'assurance-santé au Canada et le caractère trop général des deux autres. Pour ce qui est du soutien du supérieur, nous l'avons évalué dans une enquête menée auprès des employés, mais non dans l'enquête dont il sera question ici, et qui ne traite que des mesures offertes. Nous avons donc choisi de détailler davantage les premiers éléments.

En ce qui concerne les caractéristiques des entreprises qui offrent ces programmes, le premier déterminant est le secteur d'activité ; le secteur des finances, de l'assurance, de l'immobilier est le plus généreux à cet égard, tandis que celui de la vente en gros et au détail est le moins bien doté.

Le deuxième déterminant est la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises (1 000 employés et plus) sont plus nombreuses à offrir le travail flexible, des congés prolongés de maternité, des congés de paternité et pour adoption avec traitement.

Le troisième déterminant est la proportion de femmes occupant des postes de cadres au sein de l'entreprise, le quatrième est la proportion de représentantes de minorités ethniques occupant des postes de cadres et le cinquième est le pourcentage de femmes œuvrant au sein de l'entreprise.

La recherche montre aussi que les entreprises ayant de la difficulté à combler des postes spécialisés offrent davantage de possibilités à leurs employés en ce qui a trait à la flexibilité des horaires notamment.

Cette étude américaine n'est pas nécessairement le reflet de ce qui se passe au Québec et au Canada, puisqu'ici, les gouvernements provinciaux et fédéral ont mis en

---

<sup>3</sup> Families and Work Institute (1998). *Business Work-Life Study*. <http://www.familiesandwork.org>



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

place certains régimes inexistant aux États-Unis : régime universel de santé, service de garde à contribution réduite (à 5 \$) au Québec en particulier. Parmi les pratiques les plus répandues au sein de l'entreprise, Guérin *et al.* (1994) ont trouvé les garderies, les compléments de salaire et de congés à la naissance, le temps partiel volontaire et le travail à domicile.

Nous avons retenu un certain nombre de ces éléments et avons voulu tester les hypothèses de l'étude américaine pour la situation québécoise, en nous intéressant plus particulièrement au temps de travail. En effet, divers travaux (Lipsett et Reesor, 1997, Tremblay et Vaillancourt, 2000) ont montré que la mesure de conciliation emploi-famille la plus recherchée par les parents de jeunes enfants est la flexibilité des horaires. Or, comme nous n'avions connaissance que d'une recherche ayant tenté de déterminer la fréquence de telles mesures de conciliation (Guérin *et al.*, 1994), mais sans couvrir la diversité des secteurs d'activité au Québec, nous avons choisi d'orienter nos travaux vers cette dimension : l'offre de mesures de conciliation, leur utilisation dans des organisations québécoises et, en particulier, les mesures concernant le temps de travail. Nous avons donc fait une recension des travaux ayant traité de cette dimension.

### *1.3. Les parents manquent-ils de temps ?*

Dans le cadre d'une étude sur l'emploi du temps des Canadiens, fondée sur les données de l'*Enquête sociale générale* de Statistique Canada, Frederick (1995) a montré qu'avec la nécessité de concilier les exigences du travail avec celles de la famille, les parents doivent diminuer leurs heures de sommeil et leur temps libre afin d'assumer toutes leurs obligations. Les femmes se sentent davantage tendues à cause du manque de temps, dans une proportion qui atteint 69 % et elles consacrent davantage de temps que les hommes au travail non rémunéré. Environ la moitié des répondants âgés de 25-44 travaillant à temps plein, peu importe leur statut, s'inquiètent de ne pas consacrer suffisamment de temps à leur famille et à leurs amis, d'avoir souvent l'impression à la fin de la journée de ne pas avoir accompli ce qu'ils voulaient faire, et même d'avoir tendance à réduire leurs heures de sommeil quand le temps manque.

Descarries, Corbeil, Gill et Séguin (1995) insistent sur un point important, à savoir que "c'est sur le temps familial que [les mères interrogées] rognent et non pas sur celui au bureau et les énergies qu'elles y consacrent". Les données indiquent qu'"il arrive plus souvent aux mères d'avoir des problèmes de gestion du temps, essentiellement du 'temps familial' que de vivre des situations difficiles par rapport au travail"

D'autres travaux (Tremblay et Vaillancourt, 2000; Tremblay, 2003) montrent aussi que les femmes repoussent à plus tard d'autres activités afin de s'occuper de leurs enfants et qu'elles rognent sur le temps familial et non sur celui du travail, puisque celui-ci apparaît incompressible et qu'elles ne sont pas souvent en position d'en déterminer la durée, parfois pas plus le contenu. Or, les groupes qui sont davantage en mesure de profiter d'une telle flexibilité ont généralement des horaires longs et davantage de responsabilités (les professionnelles, les professeuses et les cadres), de sorte qu'elles ne profitent que partiellement de cette flexibilité.

Une recherche (Guberman *et al.*, 1993) révèle que les conséquences associées au temps consacré à la prise en charge de personnes vieillissantes et malades sont nombreuses : augmentation des troubles physiques et mentaux (ex. dépressions, isolement, ennui, stress, épuisement physique, ulcères, etc.). Il met en relief des impacts sur la vie sociale et familiale des personnes responsables, tels une propension à



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

négliger les autres membres de la famille, une fatigue chronique, un dérangement du sommeil, une diminution du temps consacré aux loisirs, etc.

Les personnes en emploi qui prennent soin d'un parent ou d'un enfant malade ou handicapé présentent plus de tension que celles n'occupant pas d'emploi (Stephens et Townsend, 1997). De plus, les auteurs mentionnent que les personnes subissant beaucoup de stress au travail vivent davantage de tension générale, de stress dans leur rôle de soignant et qu'elles présentent des symptômes de dépression. Ce rôle supplémentaire a toutefois moins de répercussion sur la santé mentale des femmes mariées que sur celles qui ne le sont pas.

Comme on peut le constater, plusieurs dimensions de la vie familiale et personnelle risquent de se trouver affectées par le stress relié au manque de temps, entre autres la santé physique (la tension constante, le surmenage, le manque de sommeil, etc.), la santé psychologique (le sentiment étouffant de s'enfermer dans une routine, l'incapacité à se détendre et s'amuser, etc.), ainsi que la vie affective (l'appauvrissement des contacts avec la famille et les amis, etc.).

### *1.4. Les parents sont-ils stressés ?*

La santé physique et la santé mentale des individus en emploi ont fait l'objet de nombreuses études. La recension des écrits de Frone (1999) montre que l'étude des sources de stress de l'individu au travail ne doit pas être dissociée de l'étude des sources de stress reliées à ses autres rôles au sein de sa famille. Pour Guérin et al. (1997), l'augmentation du conflit emploi-famille affecte la santé mentale et physique de l'individu ainsi que sa perception de la réalité. En conséquence, la qualité de sa vie personnelle diminue avec l'augmentation de ce conflit. Une étude réalisée dans cinq supermarchés de la région de Île-de-France par Prunier-Poulmaire et Gadbois (1999) a mis en évidence que la variabilité de l'organisation du temps de travail influence davantage la santé du personnel d'encaissement que la durée du travail (temps plein versus temps partiel). À la lumière de ces études, il semble donc que la difficulté pour l'individu de dissocier la sphère du travail avec la sphère familiale est tout à fait importante. Ces constatations sont corroborées par d'autres travaux menés notamment au Québec et au Canada (FTQ, 1995, Tremblay, 2003).

Manifestement, on est fort loin de la société des loisirs promise à une certaine époque. Il semble même qu'on s'en éloigne. En effet, pour un nombre croissant de personnes, surtout celles ayant des responsabilités parentales, le temps libre est devenu une ressource en voie de disparition. D'où l'importance de s'intéresser aux mesures offertes par les organisations et aux facteurs influant sur les difficultés de conciliation des parents. S'il fallait s'en convaincre davantage, les conséquences sur l'absentéisme fournissent des arguments supplémentaires pour l'entreprise.

### *1.5.. Effets organisationnels sur l'absentéisme et les retards*

Le lien entre l'absentéisme au travail et la difficulté de conjuguer les responsabilités professionnelles et familiales chez les parents qui occupent un emploi à temps plein est amplement démontré (Guérin et al., 1997 ; Paris, 1989). Au Canada, le nombre de jours d'absence causé par des obligations personnelles ou familiales a plus que doublé entre 1977 et 1990, passant de 1,1 jours à 2,7 jours par année chez les travailleurs à temps plein (Akyeampong, 1992). En 1995, chaque travailleur à temps plein a perdu en moyenne 3,2 jours par année pour ces mêmes raisons alors qu'en 1997, ce taux était de



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

1,2 jours. À cet égard, la différence entre les hommes et les femmes est frappante : le niveau des absences attribuables à des obligations personnelles ou familiales chez les femmes détenant un emploi à temps plein est passé de 1,9 jours par année en 1977 à 5,2 en 1990 et à 1,8 jours en 1997 pendant que chez les hommes ce niveau passait de 0,7 jour à un peu moins d'un jour seulement. Ces données mettent en évidence le fait que ce sont bien les femmes qui assument encore la majeure partie des responsabilités familiales et domestiques - on y reviendra plus loin.

### *1.6. Les mesures de conciliation<sup>4</sup> concernant le temps de travail*

Ayant repéré les causes majeures des difficultés de conciliation telles que nous les présentent les recherches réalisées à ce jour, nous sommes intéressée aux mesures pouvant permettre de pallier ces difficultés et surtout à la dimension temporelle de la question, puisque les études recensées permettaient de constater qu'il y avait là une donnée centrale du problème. En effet, certaines recherches ont montré que les parents de jeunes enfants manquent de temps et se sentent stressés en raison de leur difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales (Conference Board du Canada, 1994, Frederick, 1995). Des études montrent que les mesures de conciliation emploi-famille les plus recherchées par les parents de jeunes enfants ont trait à la flexibilité des horaires (Lero et al., 1993), ce qui nous a incité à nous pencher sur l'existence de telles mesures dans notre recherche. En effet, outre les garderies sur les lieux de travail, souvent souhaitées par les parents de très jeunes enfants (3 ans et moins), ce sont les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail qui sont le plus souhaitées par les parents d'enfants de moins de 12 ans (Lero et al., 1992, 1993 ; Tremblay et Vaillancourt, 2000). Plusieurs des recherches réalisées au Québec à ce jour ne portaient que sur une ou quelques grandes organisations ou groupes professionnels spécifiques, alors que notre enquête touche un nombre plus grand d'organisations et de catégories professionnelles, d'où son intérêt.

## **2. Hypothèses de départ**

A partir des travaux recensés, nous avons élaboré un certain nombre d'hypothèses de départ. Puisque le premier déterminant est le secteur d'activité, selon le Families and Work Institute (1998), nous aurions souhaité vérifier dans quels secteurs les mesures de conciliation sont plus développées, mais comme nous n'avons pas obtenu une diversité suffisante de secteurs, nous avons dû nous contenter de statistiques descriptives, sans pouvoir conclure à l'existence de liens entre le secteur et la présence de mesures.

Selon cet institut, le deuxième déterminant est la taille de l'entreprise. Nous posons donc comme hypothèse que les entreprises de plus grande taille offriront davantage de mesures de conciliation.

D'autres déterminants étaient la proportion de femmes oeuvrant au sein de l'entreprise ; nous ne pouvions obtenir que des perceptions sur ce thème, mais l'avons inclus dans notre questionnaire pour tester cette hypothèse de lien entre la proportion de femmes et la présence de mesures. Quant à la proportion de femmes occupant des postes de cadres, nous n'avons pu obtenir de données précises à ce sujet, le pré-test ayant indiqué que les répondants ne pouvaient répondre à une telle question. La

---

<sup>4</sup> Nous utilisons le terme de conciliation pour les mesures puisque c'est l'expression employée dans les milieux de travail et elle était mieux comprise par les personnes interrogées. Nous conservons l'expression d'articulation emploi-famille pour l'analyse plus globale du phénomène, surtout du point de vue théorique.





## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

majorité de nos cadres répondants étaient toutefois des hommes, ce qui nous a empêché de tester cette variable avec ces répondants.

A partir de nos entrevues et analyses qualitatives sur le sujet, nous avons élaboré quelques hypothèses supplémentaires (H3-4-5) que nous souhaitons tester et que nous ajoutons aux précédentes. En particulier, l'hypothèse 3 concernant la date de mise en place des mesures est issue d'entrevues de groupe où plusieurs semblaient considérer que les débats et les mesures touchant la conciliation emploi-famille étaient récents. Certaines entrevues indiquaient que l'utilisation des mesures était différente chez les hommes et les femmes, et que les mesures n'étaient pas toujours accessibles à tous. Voici donc nos cinq hypothèses de départ, qui ont guidé la rédaction du questionnaire et l'analyse. Nous nous intéresserons surtout à la cinquième, puisque nous avons obtenu des résultats probants et originaux concernant celle-ci.

H1 : les entreprises de grande taille offrent davantage de mesures

H2 : les entreprises comptant davantage de femmes offrent plus de mesures

H3 : les mesures mises en place l'ont été depuis plus de 10 ans

H4 : les mesures ne sont pas accessibles à tous, mais certains critères d'admissibilité permettent d'en moduler l'accès

H5 : les hommes et les femmes utilisent les mesures pour des motifs différents

### **3. Méthodologie de la recherche**

La recherche a été réalisée avec le Comité intersectoriel du secteur privé (CISP)<sup>5</sup> de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) au Québec. Nous avons envoyé le questionnaire aux représentants syndicaux et aux responsables des ressources humaines de chacun des établissements syndiqués au CISP afin d'obtenir l'opinion des deux parties. Ainsi, 1100 questionnaires ont été postés pour chacun des groupes et environ 50 sont revenus pour chacun des groupes (déménagement, changement de président du syndicat, fermeture de l'entreprise, etc.), de sorte que le potentiel de réponses était de 1050 et 1048 pour les représentants syndicaux et représentants du personnel respectivement. Il faut aussi noter que si nous connaissions le nom du représentant syndical, nous avons dû adresser les autres questionnaires simplement "au directeur des ressources humaines", car nous avons l'adresse de l'établissement, mais non le nom du directeur des ressources humaines (DRH dans les tableaux). Nous avons obtenu 261 réponses du côté syndical et 163 du côté des ressources humaines, l'écart s'expliquant sans doute en partie par le fait que nous n'avions pas les noms de ces derniers. Le taux de réponse est satisfaisant pour une enquête postale : 14,8 % pour les responsables de ressources humaines 23,7 % pour les représentants syndicaux. 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. Ajoutons à titre d'information que nous avons par ailleurs mené des entrevues collectives (focus groups) dans une douzaine d'organisations pour avoir une approche plus qualitative et plus complète de la problématique et pour tenter de valider certains constats de l'enquête par

---

<sup>5</sup> Ce comité regroupe quelque 1100 syndicats, essentiellement du secteur privé, mais aussi du secteur péripublic ou parapublic, comme des administrations municipales, du transport scolaire, etc.



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

questionnaire. Nous n'en traitons pas ici, mais c'est là un complément à l'enquête postale.<sup>6</sup>

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) sur la conciliation emploi-famille et celle de Boulin et Cette (1997, 1998) sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Nous nous sommes inspirée des travaux précédents, mais avons ajouté un nombre de questions plus détaillées sur les motifs d'utilisation et les motifs et modes d'usage des mesures.

Ajoutons enfin que les réponses aux questions sont en partie des mesures factuelles (existence de mesures), mais aussi des mesures perceptuelles. En effet, il s'agit souvent de l'opinion ou de la perception des répondants, surtout en ce qui concerne les motifs d'utilisation des mesures. Voyons les principaux résultats en ce qui concerne l'existence de mesures dans les organisations, l'accessibilité des mesures et leur utilisation par les pères et les mères avant de passer à la vérification de nos hypothèses.

### 4. Les résultats

Présentons d'abord des informations concernant les secteurs répondants.

#### 4.1. Les organisations interrogées

Bien que nous ayons tenté de tester cette hypothèse, les tests statistiques n'ont pas permis d'établir de lien entre le secteur et la présence ou l'absence de mesures. Nous n'avons donc que des statistiques descriptives sur la répartition des effectifs répondants, puis le pourcentage que cela représente sur l'ensemble des répondants.

**Tableau 1 Fédération syndicale du répondant**

Fédération syndicale	Effectifs (Syndicat)	% (Syndicat)	Effectifs(DRH)	% (DRH)
<b>Commerce</b>	97	<b>38.5</b>	69	<b>44.2</b>
Métallurgie	45	17.9	17	10.9
Papier et forêt	43	17.1	11	7.1
Communication	14	5.6	3	1.9
<b>Services publics et autres</b>	53	<b>21.0</b>	56	<b>35.9</b>

Notre première hypothèse (H1) posait que les entreprises de plus grande taille auraient davantage de mesures, puisque cela fut observé ailleurs (Guérin *et al.* 1994). On constate que nous avons ici un grand nombre d'établissements de petite taille, ce qui est caractéristique de l'économie québécoise ; notons toutefois que 44 % des établissements faisaient partie d'un groupe plus important, et dans 86 % des cas, ce groupe était québécois, 10 % canadien et 4 % international. Ici encore, les tests statistiques n'ont pas permis d'établir de lien entre la grande taille et la fréquence de mesures de conciliation ; au contraire, il semble que ce soient les établissements de plus petite taille qui offrent plus de mesures. Dans les entrevues, on nous a souvent indiqué que les plus petits établissements peuvent se permettre d'accorder des avantages

---

<sup>6</sup> Nous tenons à remercier le Fonds FCAR qui a financé la recherche quantitative (enquête postale) et la recherche qualitative (entrevues de groupe et études de cas d'organisations).



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

informels alors que les grandes organisations craignent le précédent et offrent ainsi moins de mesures.

**Tableau 2. Nombre de personnes dans les établissements répondants**

Nombre de personnes	Total
<b>25 personnes et moins</b>	<b>45 (34.1)</b>
<b>26 à 100 personnes</b>	<b>44 (33.3)</b>
101 à 250 personnes	23 (17.4)
251 à 500 personnes	11 (8.3)
501 à 1000 personnes	4 (3.0)
Plus de 1000 personnes	5 (3.8)

### 4.2. L'existence 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 de 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<sup>7</sup> 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).<sup>8</sup>

**Tableau 3. Existence des mesures de conciliation emploi/famille**

Mesures	% (n)	% (n)
	Syndicat (N=261)	DRH (N=163)
<b>1</b> Horaire flexible	15,0 (34)	19,1 (31)
<b>2</b> Horaire sur mesure	11,5 (27)	12,3 (20)
<b>3</b> Semaine de travail comprimée volontaire	8,8 (21)	9,9 (16)
<b>4</b> Réduction volontaire du temps de travail	17,3 (41)	21,6 (35)
<b>5</b> Travail à domicile	2,3 (5)	5,6 (9)
<b>6</b> Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	1,9 (4)	4,3 (7)
<b>7</b> <b>Congés pour des raisons personnelles</b>	<b>61,1 (120)</b>	<b>74,1 (120)</b>

<sup>7</sup> Certains auteurs identifient jusqu'à 40 mesures possibles de conciliation emploi-famille, mais comme nous voulions avoir plus de détails sur leur utilisation, nous les avons regroupées en 10 grandes catégories (voir le tableau 1), sur lesquelles nous avons posé une dizaine de questions pour chaque mesure: Qui y a accès? Qui les utilise? À quelles fins? Ont-elles été évaluées? quelles sont les résultats observés ou prévus? etc.

<sup>8</sup> Comme ce ne sont pas nécessairement les mêmes organisations qui ont répondu, l'écart peut s'expliquer. Toutefois, ceci nous donne une indication de la fréquence des mesures, et surtout de l'absence assez généralisée des mesures touchant le temps de travail (mesures 1 à 4).



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

<b>8</b>	Services de garde à l'enfance	2,7 (7)	2,5 (4)
<b>9</b>	<b>Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption</b>	<b>36,2 (77)</b>	<b>46,3 (75)</b>
<b>10</b>	Services d'information et de référence	8,8 (20)	9.9 (16)

### *De plus en plus de mesures ?*

Comme la question de la conciliation emploi-famille semble avoir émergé dans le débat public depuis quelques années, nous nous sommes demandée si cela avait influencé le développement et la mise en place de mesures dans les organisations. Nous avons vu au tableau 3 que les mesures apparaissent dans l'ensemble peu implantées dans les entreprises. En effet, à l'exception de la mesure 7 et la mesure 9, les huit autres mesures existent dans moins d'un cas sur cinq. Par ailleurs, il est intéressant de noter que leur implantation s'est étalée dans le temps et qu'elle semble avoir suivi la mise en place de normes dans la Loi sur les normes du travail. En particulier, les mesures 7 et 9 ont fait leur apparition surtout il y a 6 à 10 ans; les syndicats auraient ainsi réagi à la mise en place de normes minimales en demandant d'obtenir un peu davantage dans leur convention collective. Quant aux mesures 1, 2, 3 et 4, elles ont été implantées plus récemment, ce qui indiquerait un intérêt plus récent pour les mesures concernant l'aménagement du temps de travail.

*Tableau 4. Existence des mesures de conciliation emploi/famille*

Mesures	Depuis combien d'années?				N (263)
	- de 2	2 à 5	6 à 10	11 et +	
<b>1</b> Horaire flexible	5	14		15	34
<b>2</b> Horaire sur mesure	4	13	7	3	27
<b>3</b> Semaine de travail comprimée volontaire	5	7	6	3	21
<b>4</b> Réduction volontaire du temps de travail	5	18	13	5	41
<b>5</b> Travail à domicile		3	1	1	5
<b>6</b> Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales		1	2	1	4
<b>7</b> <b>Congés pour des raisons personnelles</b>	8	21	<b>44</b>	57	120
<b>8</b> Services de garde à l'enfance		2		5	7
<b>9</b> <b>Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption</b>	3	11	<b>43</b>	20	77
<b>10</b> Services d'information et de référence	1	11	8		20

### *Qui a accès aux mesures d'aménagement ?*

C'était là une question qu'il nous paraissait important de poser, au terme de notre revue des écrits sur l'offre de mesures dans les organisations. Nous avons constaté que dans un peu plus de la moitié des organisations, tous les employés avaient accès aux mesures, quel que soit leur statut, mais cependant dans près de la moitié, ce n'était pas le cas. Selon nos répondants, c'est le fait d'être régulier et permanent, ou d'être syndiqué qui constitue le principal critère d'accès aux mesures. Ainsi, notre hypothèse 4



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

se trouve vérifiée, à savoir que tous n'ont pas nécessairement accès aux mesures, contrairement à ce que laissent entendre certaines études, qui n'interrogent les organisations que sur la présence ou non de mesures de conciliation, laissant entendre que celles-ci sont alors accessibles à tous.

**Tableau 5. Les catégories d'employés bénéficiant des mesures d'aménagement**

Cadres	8	9.2 %
Professionnels	2	2.3 %
Techniciens	5	5.8 %
<b>Personnel de bureau</b>	<b>15</b>	<b>17.2 %</b>
<b>Personnel de production et d'entretien</b>	<b>14</b>	<b>16.1 %</b>
Représentants /vendeurs	3	3.4 %
<b>Personnel régulier et permanent</b>	<b>25</b>	<b>28.7 %</b>
<b>Employés syndiqués</b>	<b>28</b>	<b>32.2 %</b>
Employés performants	2	2.3 %
Autres	14	16.1 %

Lorsqu'il y a accès au cas par cas, c'est en général le supérieur immédiat ou un comité conjoint qui décide d'accorder ou non la mesure de conciliation à un individu.

### 5. Motifs d'utilisation des mesures d'aménagement du temps de travail

Afin d'aller au-delà des travaux antérieurs, nous voulions aussi savoir qui utilisait les mesures et pour quels motifs; les réponses des représentants syndicaux et des directeurs de ressources humaines (DRH) sont ici encore convergentes. 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 sans doute là l'un des résultats les plus intéressants 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 plutôt altruiste alors que chez les hommes il y en a qu'un seul et il n'apparaît qu'en troisième position. Les femmes sont celles qui prennent les congés pour dispenser des soins aux enfants et ce motif vient au premier rang des motifs évoqués. Ajoutons que les entrevues menées dans la partie qualitative de la recherche viennent confirmer ce constat : les hommes



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

reconnaissent prendre davantage des congés pour des activités sociales et des objectifs de *long terme* (formation, sports, etc), alors que les femmes prennent des congés pour faire face aux difficultés de *court terme* au sein du ménage, des congés qui profitent davantage aux autres, comparativement à ce que l'on observe chez les hommes, même si ces derniers commencent à s'impliquer davantage dans la sphère privée, familiale.

**Tableau 6. 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)
<b>Soins des enfants</b>	<b>351</b>	<b>316</b>
Tâches domestiques	75	78
Horaires de la garderie	109	86
Horaire du conjoint	0	44
Transports	0	0
<b>Maladie de l'employé</b>	<b>295</b>	<b>258</b>
<b>Maladie d'un membre de la famille</b>	<b>280</b>	<b>203</b>
Cumul d'emplois	0	0
Activités de formation	86	82
Activités sociales	130	155
Autre	114	46

**Tableau 7. 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
<b>Maladie de l'employé</b>	<b>364</b>	<b>232</b>
<b>Maladie d'un membre de la famille</b>	<b>265</b>	<b>169</b>
Cumul d'emplois	47	0
Activités de formation	120	80
<b>Activités sociales</b>	<b>293</b>	<b>205</b>
Autre	140	0

Nous avons aussi observé 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.

Nos données indiquent aussi que la durée maximale du congé est habituellement de cinq jours ou moins au cours de l'année et que cette mesure a généralement été



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

implantée assez récemment, soit il y a six à dix ans en général. Nous avons aussi appris que cette mesure, comme la plupart des mesures offertes, a rarement fait l'objet d'évaluation par l'organisation, mais on estime qu'elle a des effets positifs. Les effets les plus souvent mentionnés par les représentants syndicaux comme les responsables de ressources humaines ont trait à la diminution de l'absentéisme et à l'augmentation de la satisfaction des employés. Les représentants syndicaux évoquent aussi la diminution des retards au travail, alors que les responsables de ressources humaines mentionnent l'amélioration du rendement des employés également comme effets observés ou prévus.

Passons maintenant aux motifs d'utilisation des mesures en matière d'aménagement du temps de travail.

D'autres recherches permettent de constater que la mesure la plus souhaitée par les parents est la réduction du temps de travail à 4 jours (Tremblay et Vaillancourt, 2000) ou encore la flexibilité des horaires (Lero et al. 1993). Notre enquête auprès des entreprises a permis de constater que ce type de mesure est très peu présent 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). Ainsi, nos enquêtes auprès des organisations nous ont 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 d'aménagement du temps de travail dans de nombreux milieux de travail (tableau 1).

Lorsque des mesures de flexibilité d'horaires ou de réduction du temps de travail existent (à peine un cinquième des entreprises, rappelons-le), notre enquête montre que les mères les utilisent surtout pour des soins aux enfants (33 % des cas; tableau 8) alors que les pères ne les emploient généralement pas pour des fins familiales, mais plus souvent pour des activités sociales, sportives ou de formation professionnelle (Tableau 9 et entrevues).

**Tableau 8. Raisons principales<sup>9</sup> pour lesquelles les femmes utilisent les mesures d'aménagement du temps de travail**

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

---

<sup>9</sup> Chaque raison est pondérée de la manière suivante en fonction des cinq modalités de réponses: facteur le plus important (F1)=5 à facteur le moins important (F5)=1. Le score ainsi obtenu correspond à la somme des réponses pondérées. Par ex. pour la réponse horaire des garderies: 10 réponses pour facteur le plus important (F1) + 5 (F2) + 1 (F3) + 0 (F4) + 1 (F5) = ((10 X 5) + (5 X 4) + (1 X 3) + (0 X 2) + (1 X 1) = 74 . Rappelons que les réponses ne concernent ici que les organisations où l'on a indiqué la présence de telles mesures; les répondants pouvaient indiquer 5 motifs au maximum.



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

la famille, cumul d'emploi et autres) ne sont pas invoquées par les femmes comme des raisons qui justifient de recourir aux mesures d'aménagement du temps de travail.

**Tableau 9. Raisons principales pour lesquelles les hommes utilisent les mesures d'aménagement**

<b>Activités sociales, sportives ou de loisirs</b>	<b>84</b>	<b>26,1 %</b>
<b>Activités de formation ou d'études</b>	<b>74</b>	<b>23,0 %</b>
<b>Autres raisons personnelles</b>	<b>82</b>	<b>25,5 %</b>
Ajuster son horaires 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 des points	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 personnelles qui n'entrent pas dans les rubriques mentionnées (25,5 %) ainsi que pour des activités de formation et d'études (23,0 %). Ici, on constate que dominent encore davantage les motifs personnels, sociaux et ludiques. Les autres raisons (soins aux enfants, maladie de l'employé ou d'un membre de la famille) n'ont pas été invoquées 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. Ainsi, les aménagements de temps de travail sont utilisés pour des motifs fort différents chez les hommes et les femmes.

Nous pouvons présenter nos données d'une façon différente, qui illustre encore mieux peut-être l'utilisation différenciée par les hommes et par les femmes. Le tableau suivant indique les motifs principaux pour l'utilisation de diverses mesures. On y voit clairement que les motifs principaux des femmes sont différents de ceux des hommes pour les différentes mesures (M1 à M7).





## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

**Tableau 10. Motifs principaux de l'utilisation de ces mesures, selon les  
représentants syndicaux (263 répondants)**

	Hommes	Femmes
<b>Soins des enfants</b>		M1 / M4 / M5 / M7
<b>Tâches domestiques</b>		M2
<b>Horaires de la garderie</b>		M1
Horaire du conjoint		
Transports		
<b>Maladie de l'employé</b>	M7	
Maladie d'un membre de la famille		
Cumul d'emplois		
<b>Activités de formation</b>	M1	
<b>Activités sociales</b>	M2 / M3 / M4	
Autre	M5	

N/A: Les mesures 6, 8, 9 et 10.

Le moins que l'on puisse dire, c'est que ces mesures ne sont pas utilisées de la même manière selon que l'on soit un homme ou une femme. Si les femmes les utilisent pour des motifs en rapport avec les enfants (*soins aux enfants, horaire de la garderie*) et le foyer (*tâches domestiques*), les hommes les utilisent pour des motifs plus personnels et centrés sur leurs besoins propres (*maladie de l'employé, activités de formation, activités sociales*). Si les raisons qui poussent les personnes à utiliser ces mesures sont différents, les mesures utilisées en tant que telles sont les mêmes. Il est vrai que la diversité des mesures offertes n'est pas très grande.

En ce qui concerne l'utilisation différenciée des mesures, des attitudes et comportements sociaux sont à l'œuvre. En effet, il semble que les hommes considèrent encore aujourd'hui que c'est d'abord et avant tout aux mères d'assumer la charge des enfants, de sorte que les pères sont moins portés à se prévaloir des mesures d'aménagement ou de réduction du temps de travail pour s'occuper de la famille.

Dans cette enquête, les représentants syndicaux comme les responsables de ressources humaines considéraient très majoritairement qu'il n'y avait pas d'obstacles à la conciliation emploi-famille ou à l'utilisation de mesures par les pères, mais observaient que les pères n'utilisent généralement pas les mesures pour de telles raisons. Par contre, dans les entrevues que nous avons menées, certains pères expliquent leur faible utilisation des mesures pour des motifs familiaux en faisant référence à leur manque de "légitimité" pour présenter de telles demandes au nom de motifs familiaux, d'autres évoquent les 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. (Tremblay et De Sève, 2002).



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

### 6. Quelques corrélations intéressantes

Nous avons voulu établir quelques corrélations afin de tester les liens entre divers éléments de notre questionnaire et dégager du contenu ou des hypothèses auxquelles nous n'aurions peut-être pas pensé et qui pourraient être intéressantes. Voici le tableau des corrélations observées. Nous ne signalons que les plus intéressantes, certaines étant soit trop évidentes, soit sans intérêt.

**Tableau 11. Corrélations concernant les caractéristiques de l'entreprise**

		BQ4 a	BQ4 b	BQ 4c	BQ4 d	BQ4e	BQ 12	BQ 13	BQ 14	BQ 16	BQ 17	BQ 18	BQ 19	BQ 20	BQ 22
BQ4a	P	1,00 0	,919 (**)	,650 *(*)	,906 (**)	,567 (**)	- ,131	- ,019	,005	,109	,088	,033	- ,001	-,110	-,234 (**)
BQ4b	P		1,00 0	,440 (**)	,990 (**)	,300 (**)	- ,180 (*)	- ,027	,009	,107	,139 (*)	,072	- ,014	-,157 (*)	-,280 (**)
BQ4c	P			1,00 0	,352 (**)	,941 (**)	,096	,023	,083	,015	-,021	,005	,036	,059	-,055
BQ4d	P				1,00 0	,254 (**)	- ,163 (*)	- ,030	- ,062	,107	,150 (*)	,086	- ,035	-,201 (**)	-,303 (**)
BQ4e	P					1,000	,093	- ,020	,090	,010	-,088	,018	- ,010	,034	,011
BQ 12	P						1,00 0	- ,104	- ,075	-,289 (**)	-,130	-,247 (**)	,036	,198 (**)	,145
BQ 13	P							1,00 0	,129	,045	,089	-,040	,034	,052	,024
BQ 14	P								1,00 0	,173 (**)	,118	,166 (*)	- ,080	,117	,155 (*)
BQ 16	P									1,000	,392 (**)	,678 (**)	- ,119	-,166 (*)	-,256 (**)
BQ 17	P										1,000	,232 (**)	,117	,046	-,055
BQ 18	P											1,000	- ,179 (**)	-,279 (**)	-,258 (**)
BQ 19	P												1,00 0	,270 (**)	,221 (**)
BQ 20	P													1,000	,617 (**)
BQ 22	P														1,000



## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

Pearson (\*) Significatif à 0.05 (\*\*) Significatif à 0.01

### Notes sur le sens des variables:

- BQ4a Nombre de personnes dans l'entreprise (QTPERS)
- BQ4b Nombre d'hommes dans l'entreprise (QTHOM)
- BQ4c Nombre de femmes dans l'entreprise (QTFEM)
- BQ4d Nombre de pères dans l'entreprise (QTPERE)
- BQ4e Nombre de mères dans l'entreprise (QTMERE)
- BQ 12 Stratégie principale pour se démarquer (STRATEGIE)
- BQ13 Importance de la concurrence pour votre organisation (IMPCO)
- BQ 14 Evolution au cours des trois dernières années (EVOLUT3)
- BQ16 Importance de la conciliation pour les dirigeants (IMPDIR)
- BQ17 Importance de la conciliation pour les syndicats (IMPSYND)
- BQ18 Philosophie de gestion compatible avec la conciliation (PHILO)
- BQ19 Explication : philosophie de gestion compatible avec la conciliation (EXPLIQ)
- BQ20 Pères éprouvent des difficultés de conciliation travail - famille (DIFF)
- BQ22 Obstacles à la conciliation travail – famille (OBSTACLES)

### *La stratégie organisationnelle*

Le tableau 11 établissant les corrélations dans les réponses des représentants syndicaux permet de constater que plus l'entreprise est orientée vers la réduction de ses coûts (la stratégie "*produire au meilleur coût possible*" prédomine), plus les syndicats accordent de l'importance à la conciliation, plus il existe des obstacles à la conciliation et plus les pères éprouvent des difficultés à concilier l'emploi et la famille. La stratégie "*produire au meilleur coût possible*" est aussi liée au fait que les dirigeants n'accordent pas beaucoup d'importance à la conciliation, que la philosophie de gestion est peu compatible avec la conciliation et que les pères éprouvent plus des difficultés de conciliation emploi-famille.

À l'inverse, la stratégie "*produire un produit ou un service différent (innovation)*" est liée au fait que les dirigeants accordent de l'importance à la conciliation, que la philosophie de gestion est compatible avec la conciliation et que les pères éprouvent moins de difficultés de conciliation emploi – famille. Ceci confirme ce qu'indiquent certains travaux en gestion, à savoir que les pratiques de gestion des ressources humaines sont des ensembles ("bundles" en anglais) et que les entreprises qui innovent ont tendance à avoir de meilleures pratiques de gestion en général. De façon étonnante, la variable concernant l'importance de la concurrence n'entretient aucune relation avec les autres variables testées ; elle n'aurait donc pas d'effet sur la philosophie ou les obstacles en matière de conciliation.



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

### *Le rôle des dirigeants*

Il est intéressant de noter par ailleurs que plus la croissance de l'entreprise est forte, plus les dirigeants accordent de l'importance à la conciliation, plus la philosophie de gestion est compatible avec la conciliation, mais par contre, plus il existe des obstacles qui empêchent les pères de concilier l'emploi et la famille.

Plus la conciliation est jugée importante pour les dirigeants, plus elle est jugée importante pour les syndicats, plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation, et moins les pères éprouvent de difficultés de conciliation dans l'organisation.

### *Le rôle du syndicat*

Plus la conciliation est jugée importante pour les syndicats, plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation. Plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation, moins les pères éprouvent des difficultés de conciliation et moins il existe d'obstacles à cette conciliation.

### *La vision des DRH sur la stratégie*

Pour ne pas trop allonger le texte, nous ne reproduisons pas le tableau concernant les DRH, mais les corrélations les concernant rejoignent en plusieurs points les réponses syndicales. Ainsi, selon leurs réponses, plus la stratégie *produire au meilleur coût possible* prédomine, moins les dirigeants accordent de l'importance à la conciliation, moins la philosophie de gestion est compatible avec la conciliation et plus il y a des obstacles qui empêchent les pères de concilier l'emploi et la famille.

À l'inverse, plus la stratégie *produire un produit ou un service différent* (innovation) prédomine plus les dirigeants accordent de l'importance à la conciliation, plus la philosophie de gestion est compatible avec la conciliation et moins il y a des obstacles qui empêchent les pères de concilier l'emploi et la famille. Plus la concurrence est jugée importante et plus les pères éprouvent des difficultés à concilier emploi et famille.

### *Le rôle des dirigeants selon les DRH*

Selon les représentants des ressources humaines, plus la conciliation est jugée importante pour les dirigeants, plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation et moins il y a d'obstacles qui empêchent les pères de concilier l'emploi et la famille.

### *Rôle des syndicats selon les DRH*

Plus la conciliation est jugée importante pour les syndicats, plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation. Par ailleurs, plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation, moins il y a d'obstacles qui empêchent les pères de concilier l'emploi et la famille.



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

### **Conclusion**

Les principaux résultats de notre recherche montrent que les mesures de conciliation ne sont pas très fréquentes, surtout les mesures concernant l'aménagement du temps de travail, pourtant fort recherchées par les parents. Plus intéressant encore, la recherche montre que ces mesures ne sont pas toujours utilisées pour les motifs de conciliation et qu'elles sont utilisées pour des motifs différents par les pères et les mères (hypothèse 5 confirmée).

Nous avons pu observer que les mesures se répartissent en deux groupes. Les congés pour raisons personnelles et suppléments à la naissance et à l'adoption datent d'une dizaine d'années, alors que les mesures concernant l'aménagement du temps de travail sont plus récentes. L'hypothèse 3 se traduit par un constat de mise en place des mesures par cohortes successives.

Nous avons pu constater que dans la plupart des organisations répondantes (syndiquées rappelons-le), la majorité a accès aux mesures quel que soit le statut, mais dans un peu moins de la moitié, ce sont principalement le personnel régulier, permanent ou syndiqué qui y a accès. (hypothèse 4 confirmée)

Par ailleurs, en ce qui concerne les corrélations issues de la recherche, elles ont permis de constater que plus la conciliation est jugée importante par les dirigeants, plus elle est jugée importante par les syndicats, plus la philosophie de gestion est jugée compatible avec la conciliation, et moins les pères éprouvent de difficultés de conciliation dans l'organisation.

Enfin, si nous n'avons pu établir de lien entre la taille de l'entreprise ou la présence de femmes dans les organisations et la présence d'un plus grand nombre de mesures (hypothèses 1 et 2) nous avons pu constater que les pratiques de conciliation sont aussi en lien avec la stratégie globale de l'organisation. Lorsque celle-ci est plutôt orientée vers l'innovation, elle tend à avoir une philosophie favorisant la conciliation, alors que lorsqu'elle est orientée sur la réduction des coûts, ce n'est pas le cas.

Ces résultats illustrent bien la pertinence du concept de « l'articulation » plutôt que de conciliation, entre la vie professionnelle et la vie familiale, puisque l'on constate qu'il s'agit bien de réglages et d'articulations entre les sphères familiales et professionnelle. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'expression de conciliation renvoie pour plusieurs à la même idée, mais à nos yeux, elle camoufle l'idée de réglages et d'articulation, que nous préférons mettre en évidence.

Il convient de faire état de quelques limites associées à cette recherche. D'abord, comme elle a dû être menée en partenariat, comme l'exigent souvent les organismes subventionnaires, elle a été menée en partenariat avec un syndicat. Ceci nous a permis de contacter un ensemble d'organisations de secteurs d'activité assez différents, mais pas suffisamment différenciés pour faire des analyses statistiques de corrélations permettant de tester la variable sectorielle. La représentativité des secteurs de l'économie québécoise n'est pas non plus parfaitement assurée, bien que nous ayons une bonne diversité et que ceci permette de faire avancer les connaissances sur l'offre de mesures au Québec, puisque la majorité des études sont limitées à quelques organisations ou catégories professionnelles. Au fil du temps, les connaissances peuvent ainsi se cumuler sur divers secteurs.



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

Nous pensons aussi avoir fait un apport important en illustrant les limites dans l'accès aux mesures (accès limité au personnel régulier ou syndiqué) et surtout en montrant que les hommes et les femmes n'utilisent pas les mesures pour les mêmes raisons. Bien sûr, une des limites de l'étude tient au fait que ce sont les perceptions des représentants syndicaux et de ressources humaines qui sont à l'origine de ces constats, mais comme il y a convergence entre les réponses des représentants syndicaux et directeurs de ressources humaines, cela atténue cette limite et permet de penser que ces perceptions sont valides. Ajoutons que ces perceptions ont aussi été confirmées dans la partie qualitative de la recherche, soit dans le cadre d'entrevues individuelles avec des gestionnaires et d'entrevues de groupe avec des pères et des mères.

Compte tenu de l'importance prise récemment par le débat sur la conciliation emploi-famille au Québec, notamment lors de la campagne électorale de 2003, il sera important de poursuivre les recherches afin non seulement de connaître les mesures offertes dans les organisations, mais aussi leur mode d'utilisation par les parents ; nous pensons avoir contribué à orienter le débat dans cette direction et nous continuons en nous penchant sur la situation de personnels qui se trouvent hors des organisations, dans des travaux en cours sur les travailleurs autonomes et les personnes en télétravail (Tremblay, 2002c).

### **Références bibliographiques**

- Akyeampong, E.B. (1992). L'absentéisme : une mise à jour. *Perspective*. Ottawa : Statistique Canada.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès (2003). *Travail, famille: le nouveau contrat*. Paris: Folio, Actuel inédit.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès (2002), «*Temps de travail, temps parental ; une conciliation problématique pour les femmes*». dans Tremblay, D.-G. et Dagenais, L.-F. (2002). Ruptures, fragmentations et mutations du marché du travail. Québec : Presses de l'Université du Québec. 157-172.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès (1992). *La division familiale du travail: La vie en double*, Paris, Presses universitaires de France.
- Boulin, Jean-Yves, Et Cette, Gilbert (1998). "Les politiques du temps de travail en Europe". dans : *Futuribles*.. 237, pp. 5-16.
- Boulin, Jean-Yves, Et Cette, Gilbert (1997). "Réduire la durée du travail: l'exemple des Pays-Bas". dans : *Futuribles*. Juillet-Août.
- Chenevier, L. (1996) . «*Les variables influençant l'ampleur du conflit "emploi-famille" ressenti par l'employé(e)*. Mémoire de maîtrise. Montréal : HEC.
- Conference Board Du Canada (1994). *Concilier le travail et la famille: Enjeux et options*, Ottawa, Conference Board du Canada.



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

- Descarries, Francine, Corbeil, Christine, GILL, Carmen et SÉGUIN, Céline (1995). *Travail et vie familiale : Une difficile articulation pour les mères en emploi*. Montréal : Université du Québec à Montréal, Institut de recherches et d'études féministes.
- Descarries, Francine, Corbeil, Christine, GILL, Carmen et SÉGUIN, Céline (1995). *Famille et travail : Double statut ... double enjeu pour les mères en emploi*. Montréal: Université du Québec à Montréal, Institut de recherches et d'études féministes.
- Desjardins, André (1995). "Programmes concernant la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles - sondage auprès d'employeurs", *Le marché du travail*, avril, p. 6-71.
- Duxbury, L.E. Et Higgins, C.A. (1991). "Gender Differences in Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, 76(1), p. 60-74.
- Duxbury, L.E., Higgins, C.A. Et Lee, C (1994). "Work-Family Conflict. A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control", *Journal of Family Issues*, 15(3), p. 449-466.
- Eaton, S. (1999). *Stretching the Boundaries : Work and Family in Biotech Firms*. Communication à la 1999 Annual Meeting of the American Academy of Arts and Sciences. Anaheim, Californie.
- Families And Work Institute (1998) Business-Work-Life Study.. New York: Family and Work Institute <http://www.familiesandwork.org>
- Fédération Des Travailleurs Et Travailleuses Du Québec, (1995) *Réconcilier... l'inconciliable : recherche sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles*. Phase 2 : faits saillants. Montréal : FTQ.
- Frederick, J. A. (1995) . *Au fil des heures...l'emploi du temps des Canadiens*. Ottawa: Statistique Canada. 89-554 au catalogue.
- Frone, M.R. (1999), Work stress and alcohol use. *Alcohol Research and Health*, 23(4):284-291
- Guberman, N., Maheu,P.Et Maillé, C. (1993). Travail et soins aux proches dépendants, Montréal : Les Éditions du Remue-Ménage.
- Guérin, Gilles, St-Onge, Sylvie, Trottier, Renée, Haines, Victor Et Simard, Manon (1994). "Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec", *Gestion*, 19(2), p. 74-82.
- Higgins, Christopher, Duxbury, Lynda, Lee, Catherine Et Mills, Shirley (1992). "Examen de la souplesse en matière d'horaire et de lieu de travail", *Optimum: La revue de gestion du secteur public*, 23(2), p. 33-42.



## **Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères**

---

- Kossek, E. Et Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies and the Job-Life Satisfaction Relationship : A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83. No 2. P. 130-149.
- Lee, Catherine, Duxbury, Linda Et Higgins, Christopher (1994). *Les mères au travail: Concilier la vie professionnelle et la vie familiale*, Ottawa, Centre canadien de gestion.
- Lee, Catherine, Duxbury, Linda Et Higgins, Christopher Et Mills, Shirley (1992). "Stratégies utilisées par les parents occupant un emploi pour concilier les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale", *Optimum: La revue de gestion du secteur public*, 23(2), p. 68-78.
- Lero, Donna S., Hillel Goelman, Pence, Alen R, Brockman, Lois M., Et Nuttal, Sandra (1992). *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants: Les régimes de travail des parents et leurs besoins en matière de garde des enfants*, Ottawa, Statistique Canada, cat. 89-529F.
- Lero, Donna S., Brockman, Lois M., Pence, Alan R., Hillel Goelman Et Johnson, Karen L. (1993). *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants: Avantages et flexibilité en milieu de travail: tour d'horizon des expériences vécues par les parents*, Ottawa, Statistique Canada, cat. 89-530F.
- Lipsett, B. Et Reesor, M. (1997). *Flexible Work Arrangements : Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements*. Ottawa: Développement des ressources humaines Canada.
- MacBride-King, Judith L. Et Paris, Hélène (1989). "Balancing Work and Family Responsibilities", *Canadian Business Review*, automne.
- Méda, Dominique (2001). *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.
- Paris, Hélène, (1989), Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales. Ottawa : Conference Board du Canada.
- Prunier-Poulmaire, S. Et Gadbois, C. (1999), *Impacts of hypermarkets' working time systems on health and family cycle of cashiers* : Ergonomis and statistical survey. Communication présentée au 7<sup>th</sup> International Symposium on working time. Allemagne.
- Stephens, Mary Ann Parris, et Townshend, Aloen L. (1997). Stress of parent care: Positive and negative effects of women's other roles. *Psychology and Aging*, 12 (2): 376-386.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., Caussignac, E. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, vol. 57, no 3. 491-513.





## Articulation emploi-famille et temps de travail: L'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères

---

- St-Onge, Sylvie, Guérin, Gilles, Trottier, Renée, Haines, Victor, Et Simard, Manon (1994). "L'équilibre travail-famille: un nouveau défi pour les organisations", *Gestion*, 19(2), p. 64-73.
- Tremblay, D-G (2003). La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle. Interventions économiques no 31. juin 2003 [www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques).
- Tremblay, D-G (2003a). *Conciliation emploi-famille et temps de travail*. Montréal : Télé-université et Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2002a). Les femmes et le marché du travail au Québec et au Canada. *Travail, genre et société*. Paris : L'Harmattan. Septembre 2002.
- Tremblay, D.G. (2002b). Articulation emploi-famille et temps de travail. Comment concilier profession et famille dans les secteurs à horaires variables ? dans Tremblay, D.-G. et L.-F. Dagenais (2002). *Segmentations, fragmentations et mutations du marché du travail*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Tremblay, D.-G. (2002c). Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail et la conciliation emploi-famille. *Recherches féministes*. Vol. 14, no 2. Québec : Presses de l'université Laval. Pp. 53-83.
- 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*. Note de recherche de la Chaire sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. [www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir)
- Tremblay, D-G et De Sève, M., (2002). *Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse qualitative dans les secteurs de la santé et de l'éducation*. Rapport de recherche.
- Tremblay, D-G et Vaillancourt-Laflamme, (2000) *La conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les employés de bureau; résultats d'une recherche menée au Québec*. 46 p. . Note de recherche de la Chaire sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. [www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir)
- Tremblay, D.-G. et Villeneuve, D. (1998). *Aménagement et réduction du temps de travail. Les enjeux, les approches, les méthodes*. Montréal : Ed. St-Martin.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Villeneuve, D. (1997). Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle. *Loisir et société*, vol. 20, no 1, sept. 1997. Québec: PUQ. 107-159.