

et FAMILLE ,

la gestion des temporalités familiales et professionnelles dans la profession d'avocat

Diane-Gabrielle Tremblay

Et Elena Mascova

ARUC sur la gestion des âges et des
temps sociaux (www.teluq.ca/aruc-gats)

2012

Plan présentation

1. **Prémises et objectifs de l'étude**
2. Quelques éléments théoriques
3. Les carrières des femmes et des hommes avocats
4. Etre parent et avocat
5. La gestion des temporalités familiales et domestiques dans la profession

I-Prémises- entrée par la profession

- bon nombre de recherches ont permis de constater que l'articulation emploi-famille se présente parfois de manières différentes **selon le genre des salariés, le genre des dirigeants, la taille de l'entreprise et un ensemble d'autres facteurs**, (Duxbury et Higgins, 2003; Eydoux, 2008, Families and Work institute, 1998; Guérin et al, 1997Merelli et al. 2000; Lee-Gosselin, 2005, Pailhé, 2009; Tremblay, 2008 et d'autres)
- mais aussi **selon les sociétés et leur régulation publique (politiques publiques, institutions, mentalités et cultures;** cf. Barrère et Tremblay, 2009).
- Intérêt pour les *configurations sociétales qui modèlent l'emploi des femmes et lui donnent sens; qui sont ancrées dans des constructions historiques et sociétales de la relation entre la sphère publique et la sphère privée* (Daune-Richard, 1999, DGT 2008...)
- **Définition sociétale du système de genre, ou contrat de genre (temporalités sociales, division sexuelle du travail,etc**
- **Variable organisationnelle et entrée par les professions (ethos, manière de voir dans le milieu, etc.) nous ont semblé intéressantes dans derniers travaux**

Entrée par l'organisation et les professions

(Tremblay, 2012; Fusulier, 2011; Fusulier et Tremblay, 2011, 2009,; Tremblay, 2005, 2001)

- Catégorie de profession peut sembler évidente, mais on veut aller plus loin que comparer les groupes
- Plus mettre l'accent sur **ethos du travail, normes professionnelles explicites ou implicites** en termes d'**engagement, heures de travail, présence au travail**, etc., ce qui serait l'originalité de la démarche
- Articulation entre dimension **organisationnelle** (entreprise, groupe professionnel) et dimension **personnelle**: espaces organisationnel et *espace de la division familiale du travail et des statuts sociaux*
- **construction sociétale** de la relation emploi-famille, **contextualisation sociétale** productrice d'intelligibilité des normes, règles (formelles et informelles), **conventions** (Gadrey et al, Fr J)

Entrée par la profession ou groupe professionnel

- Cette entrée permet **de mettre en avant le rôle de la profession comme « entité médiatrice »** du rapport des individus à l'articulation emploi-famille, mais aussi à l'égard de *diverses mesures (normes légales, du groupe professionnel, pratiques d'entreprises, etc.)* qui encadrent les liens entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités parentales-familiales-personnelles.
- **But:** mettre en évidence **comment le social, l'entreprise et le milieu professionnel viennent influencer sur l'usage de dispositifs, l'organisation de ses heures, ses présences au travail**, etc.
- Ainsi que l'ensemble des **tensions associées au rôle professionnel, en lien à la fois avec leur ethos professionnel** (normes et règles du milieu, implicites ou explicites), **les exigences de ce milieu professionnel-temps prescrits**, vs exigences de leur vie familiale-personnelle

Prémises -terminologie

- **Articulation**: rend + sens de travail entre différents éléments, rapports sociaux de sexe, institutions de régulation (macro et micro),
- Mais **Conciliation** + courant, et rend aussi mouvement, travail vers
- « *Work family Balance* » = *Equilibre* (un peu présomptueux, car on y arrive mal)
- intérêt pour des espaces d'analyse impliquant des opérations de **sélection et de construction d'arrangements sociaux** –aux niveaux famille, entreprise, société- analyse sociétale (LEST)
- *Emploi plutôt que travail*, car féministes ont revendiqué que travail domestique soit reconnu comme travail, et conflit est entre emploi, travail extérieur et travail ou responsabilités familiales ; mais peut-être + problématique pour travailleuses indépendantes comme les avocates...

1. Objectifs de l'étude

- Documenter la question de l'articulation des responsabilités professionnelles et familiales/parentales au sein du Barreau du Québec, en comparant hommes et femmes, plus jeunes et plus âgés, et selon les responsabilités parentales (jeunes enfants, adolescents, parents à charge pour raisons de maladie ou d'âge);
- Déterminer dans quelle mesure « l'entrée par la profession » est une approche de recherche pertinente (après qq autres CSP: infirmières, travailleuses sociales, policiers, ...)

Questions posées

- Quels sont les défis que pose l'articulation emploi/vie familiale au développement de la profession ?
- Quels arbitrages les femmes et les hommes font-ils en matière d'avancement de leur carrière ?
- La conciliation reste-t-elle une affaire de femmes uniquement ?
- Les hommes prennent-ils davantage le congé de paternité, le congé parental et pourquoi oui ou non ?
- Les grands-parents et la famille élargie peuvent-ils fournir un soutien lorsque les parents sont trop pris par les exigences de leur propre travail ?
- Que devraient faire les entreprises (GRH) ?
- Quel apport de l'entrée par la profession (réponse plus en comparant les divers groupes, éventuellement comparaisons internationales) ?

Plan présentation

1. Rappel des objectifs de l'étude
2. Quelques éléments théoriques
3. Les carrières des femmes et des hommes avocats
4. Etre parent et avocat
5. Le gestion des temporalités familiales et domestiques dans la profession

Peut-on parler d'un rapport proprement professionnel à la conciliation emploi-famille ?

- Les recherches montrent que, dans un même contexte institutionnel, indépendamment des caractéristiques individuelles, *la manière dont se vit et se régule l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale, et donc se noue un rapport aux dispositifs institutionnels d'articulation travail/famille, varie d'une profession à l'autre.*

= l'existence de certaines normes et façons de faire (*éthos de la profession*) dans un milieu professionnel d'un « **rapport professionnel** » à la **conciliation travail-famille** (Tremblay, 2012; Tremblay, Fusulier et Di Loreto, 2009 ; Tremblay et Boisvert, 2010 ; Tremblay, 2005c).

Les caractéristiques de l'éthos de la profession juridique ?

- Quel est la place pour le genre dans l'éthos professionnel juridique : esquisse d'un modèle de comportement dominant
- L'analyse du contrat de genre au sein de la profession juridique - selon Nathalie Lapeyre (2005) -, se caractérise par un ***surinvestissement des femmes dans le travail professionnel par rapport au temps de travail moyen des femmes dans la société.***
- En ce qui concerne les hommes, l'on observe un ***investissement professionnel fort et au contraire un sous investissement dans la sphère domestique.***

Profession juridique

- bien structurée sur le plan institutionnel, (modalités d'accès, conditions d'exercice, normes adoptées dans le milieu pour s'y maintenir et y évoluer)
- un marché interne du travail de type fermé (Barreau, examens etc.)
- Un sentiment d'appartenance fort parmi les membres du Barreau
- Une grande diversité de contextes d'exercice
- un lieu de carrière et de socialisation professionnelle à temporalité longue dans un marché interne fermé et considéré comme exigeant en termes d'investissement pratique, subjectif et émotionnel.

L'éthos professionnel en évolution ?

- Est-ce que l'éthos professionnel est perméable aux valeurs et aux normes d'usage en cours dans une société donnée ?
 - Par ex : est-ce que l'adoption récente des congés de paternité et des congés parentaux pour les hommes ainsi que leur promotion dans la société québécoise, ont eu des effets sur les normes adoptées dans la profession ?
- Quels sont les facteurs qui facilitent ces changements éventuels ?

Plus concrètement...

- ...est-ce que les comportements des hommes et des femmes dans la profession commencent à changer faisant davantage place à la vie familiale?
- Méthodologie qualitative adaptée pour analyser les carrières des avocats en profondeur (dynamiques, facteurs déclencheurs de changements, aspirations) mais aussi les attitudes et le rapport à la profession et les conditions de son exercice

Les profils des répondants

- 46 entretiens réalisés entre février et mai 2011
- 17 hommes et 29 femmes appartenant aux différents milieux

Milieux	Hommes	Femmes
Secteur public/parapublic	7	6
Entreprises (contentieux, etc.)	3	5
Pratique privée : Travail autonome	2	9
Pratique privée : Petits cabinets	2	3
Pratique privée : Moyens/Grands cabinets	3	5

Les thèmes du questionnaire

- la trajectoire professionnelle et les perspectives de carrière,
- les conditions de travail et leur évolution au fil des ans,
- la trajectoire familiale, la parentalité et la division des responsabilités familiales dans le couple,
- le recours aux congés parentaux, les arrangements institutionnels ou familiaux lorsqu'ils existent et lorsqu'ils ont été recherchés pour concilier vie professionnelle et familiale,
- l'effet de la prise de congés sur la carrière,
- la disponibilité de mesures de conciliation ou de services de soutien à la famille dans le milieu de travail ; leur utilisation et l'évaluation du besoin (besoin ou pas de telles mesures ou services),
- l'environnement de travail par rapport à la conciliation (soutien de la hiérarchie, des collègues),
- le rôle de la famille et notamment des grands-parents dans le soutien à la conciliation,
- les attentes des clients : sont-ils prêts à accepter les congés parentaux et les horaires flexibles ?

Plan présentation

1. Rappel des objectifs de l'étude
2. Quelques éléments théoriques
3. **Les carrières des femmes et des hommes avocats**
4. Etre parent et avocat
5. Le gestion des temporalités familiales et domestiques dans la profession

Les carrières des femmes et des hommes avocats

- la gestion des carrières est fortement subordonnée au calendrier reproductif chez les femmes
- Les carrières des hommes plus en phase avec les représentations et aspirations initiales

Débuts dans la profession : Confronter les aspirations initiales aux réalités du métier et du marché du travail

- Contexte économique d'insertion différent selon les générations
- Disparités régionales
- Aspirations initiales au modèle « classique » d'exercice - la pratique privée, de préférence dans un grand cabinet
- Désenchantement et réorientation = surtout chez les femmes (différentes raisons...).

Style de vie trop demandant

« Et j'ai eu aussi un stage très douloureux ce qui fait que mon stage m'a donné un goût très amer de la pratique en privée. Je l'ai fait par la nécessité mais après quand j'ai pu oser, j'ai sauté pieds joints et je ne le regrette pas. La vie était bonne, c'est le stage qui... m'a démoli, dans la vision que j'avais de la pratique... Je savais que je ne voulais pas faire ça.

- *Qu'est ce que vous n'aimiez pas ?*

J'aimais pas le contexte d'objectifs, d'heures facturables, des clients qui contestent parce que ça coûte trop cher, devoir justifier la valeur des services professionnels qu'on rendait, et aussi la réalité selon laquelle il fallait facturer tant d'heures, c'était le stress avec lequel je n'étais pas capable de vivre. Puis parce que je voulais mes week-end, mes vacances, je voulais vivre, et puis je ne voulais pas m'excuser de devoir prendre du temps » (Françoise, 41 ans, divorcée, 2 enfants, secteur parapublic, Mtl).

Télescopage calendrier productif / reproductif (1)

- L'éthos professionnel : quelle possibilité d'avoir un projet familial ?
 - Avancement professionnel = 25-40 ans
 - un effet de sélection visible dans les grands bureaux
- pour une partie des avocats, le choix du milieu d'exercice en fonction de la possibilité de rééquilibrage de ces deux calendriers : les femmes mais aussi les hommes !
 - Contentieux entreprise, secteur public/parapublic, mais aussi installation à son compte

Télescopage calendrier productif / reproductif (2)

- Dilemme très féminin : retarder le moment de la parentalité ou au contraire ?
 - Choix différents en fonction des aspirations professionnelles mais aussi de la centralité valeur famille
- Des allers-retours entre les modes d'exercices et les milieux : optique d'une meilleure conciliation
 - Phénomène très féminin aussi
- Est-ce que être travailleur autonome offre plus d'opportunités pour la conciliation ?

Avancement professionnel

être une femme = être
automatiquement soupçonnée de
vouloir privilégier sa vie familiale au
détriment de sa vie professionnelle et
de potentiellement tomber enceinte.

Reporter le moment de l'investissement et de
l'avancement professionnel

Plan présentation

1. Rappel des objectifs de l'étude
2. Quelques éléments théoriques
3. Les carrières des femmes et des hommes avocats
4. **Etre parent et avocat**
5. Le gestion des temporalités familiales et domestiques dans la profession

L'usage des dispositifs formels de conciliation travail-famille

- Les congés parentaux offerts par le régime québécois : usage de plus en plus répandu mais différencié selon les milieux et le genre
 - Plus problématique dans la pratique privée
 - Mieux accepté dans le secteur public/parapublic
 - L'importance de la culture organisationnelle locale
 - Le congé paternel de plus en plus répandu
 - Le partage du congé parental se fait peu (notamment par rapport à l'allaitement).

Les effets négatifs des congés parentaux

- En termes d'activité
 - Transfert des dossiers, perte des clients, exclusion des réseaux informels, affectation aux dossiers moins porteurs

Sentiment de devoir tout « recommencer à zéro »
- En termes d'avancement professionnel
 - L'impossibilité d'atteindre les objectifs l'année suivante le congé = Exclusion du système de rétribution et l'avancement professionnel
 - Soupçon d'un moindre engagement professionnel/implication au travail

Plan présentation

1. Rappel des objectifs de l'étude
2. Quelques éléments théoriques
3. Les carrières des femmes et des hommes avocats
4. Etre parent et avocat
5. **Le gestion des temporalités familiales et domestiques dans la profession**

Flexibilité professionnelle vs aménagement du temps de travail : opportunités inégales selon le milieu / type de pratique

- autonomie et flexibilité : caractéristiques inhérente à la profession ? Mais insuffisantes pour arriver à concilier/articuler
- Les contraintes organisationnelles limitent considérablement leur portée
 - notion de service rendu au client (interne/externe)
 - très forte injonction à la disponibilité, à la présence au bureau
 - importance du *face time* (*face à face avec les clients*)
 - risque de discordances temporelles
 - risques pour la santé pour certains et parfois départs du grand cabinet ou de la profession...

Les stratégies d'organisation temporelle

- Objectif : gérer sa disponibilité face au temps professionnel en fonction des besoins familiaux

(travailler le soir ou weekend, porosité travail-famille...)

- Prix à payer : charge mentale importante

Stratégies :

- Stratégie de densification ou de l'intensification du travail
- Report ou suppression de certains types d'activités

Stratégie de densification ou de l'intensification du travail : exemple

« Quand je suis là, j'ai l'impression d'être encore plus efficace, plus *focusée* parce que je me dis, je ne peux plus rester. Donc au niveau des heures facturables à date là, j'arrive à rentrer dans les objectifs. Donc même si dans les heures je travaille peut être moins, mais j'ai l'impression d'être plus efficace. Je coupe aussi dans ma pause de diner. Je me disais avant que je pouvais partir le soir, mais là il faut que je quitte parce qu'il faut je m'occuper de mon enfant puis, le souper etc. »

(Laure, 33 ans, en couple, 1 enfant, petit bureau, Mtl)

Report ou suppression de certains types d'activités : exemples

- « En hiver j'acceptais très peu de dossiers pour la raison bête parce que je ne peux pas être au palais de justice à 9H, si on est en retard, on manque notre tour et il faut attendre des heures et des heures, peut être qu'ils vont nous appeler encore. » (Rita, 45 ans, monoparentale, 2 enfants, associée, petit bureau, Mtl).
- « Je dirais que je dois faire un peu comme une ligne entre ma pratique depuis que je suis de retour de congé de maternité... Actuellement je n'accepte plus de représentations le soir. C'est plutôt rare alors qu'avant, j'étais beaucoup sollicitée pour des cocktails, des soirées ou des trucs avec les clients. Mes représentations, j'essaie de les faire sur l'heure du diner par exemple ou de fixer des rendez-vous qui sont des trucs où je ne peux pas facturer. » (Fabienne, 38 ans, mariée, 1 enfant, grand bureau, Mtl).

Porosité des temps professionnel et familial

- la frontière entre la vie professionnelle et la vie familiale n'est pas très étanche
- Une bonne acceptation du phénomène de débordements : norme ancrée dans la profession ?
- Lorsque la chercheuse propose des solutions, à leur demande, difficulté à envisager la remise en question de la prédominance du client, la disponibilité permanente + obligation de répondre au téléphone pour les clients importants (individualisme et peur de perdre son client)

Porosité des temps : Exemple

- « C'est difficile de départager les deux sphères, quand je suis au travail mes enfants c'est tout le temps - maman j'ai ci, maman j'ai ça, on a fini l'école peux-tu venir me chercher ? (...) Donc à un moment donné on dirait que tout se mêle, les enfants, le travail, la maison, les enfants c'est les heures de travail, le travail c'est les heures des enfants. Même si je rentre chez moi je continue à recevoir les courriels et quand je suis avec les enfants, je les regarde, je vais répondre, les enfants disent, dépose ton Blackberry, je te parle... On n'arrive plus à compartimenter et je trouve ça très difficile » (Diane, 42 ans, mariée, 3 enfants, entreprise, Mtl).

Les arrangements parentaux et domestiques

- Recours important au système de garde collectif
- Externalisation des tâches *parentales* très limitée et encadrée
- Externalisation des tâches *ménagères* très fréquente
- Grand rôle de l'entourage : famille élargie est mise à contribution
 - La distance n'est pas un obstacle au soutien
 - les familles n'hésitent pas à déménager pour pouvoir bénéficier de ce soutien !

Modèles d'arrangements dans les couples par rapport au positionnement dans la configuration locale du genre

la configuration locale du genre - définit les relations entre les deux sexes et leur assigne des places spécifiques dans la sphère domestique et professionnelle

3 modèles (Lapeyre) :

- Normatif-traditionnel (Avocats-hommes; +difficile pour femmes avocates...quittent pour TA ou petit bureau)
- Transitionnel – (une certaine évolution + ds petits bureaux ou public)
- Égalitaire (+ couples homogames, 2 avocats, + public ou qq petits bureaux pour hommes...)

Solutions possibles évoquées...mais qui se heurtent à l'ethos ou aux normes professionnelles

- -établir des objectifs de **performance de groupe** plutôt qu'individuels, encourager le travail en équipe sur les dossiers et diminuer le besoin de faire des heures supplémentaires pour attendre les objectifs ;
- -éliminer les **quotas d'heures facturables**;
- -favoriser l'**autodétermination des mandats** que l'on souhaite faire et le contrôle de ses horaires;
- - assurer une **meilleure répartition du travail** au sein des structures, quelle que soit leur taille ;
- - assurer une meilleure **prise en compte des contraintes parentales** dans les temps et horaires des institutions juridiques (la cour, etc.);
- -revoir les modes d'organisation du travail dans les grandes structures avec davantage de **travail en équipe** et **d'évaluation de la performance collective** des équipes ;
- -favoriser une **plus grande tolérance face aux absences raisonnables** des employés pour motifs familiaux;
- -permettre le **télétravail** pour faciliter l'aménagement du temps de travail et réduire les temps de déplacement;
- -embaucher des **ressources supplémentaires lorsque la charge de travail augmente** pour ne pas surcharger le personnel.

Conclusion

La profession est une unité d'analyse pertinente pour décrire le rapport aux dispositifs de l'articulation emploi-famille

L'éthos professionnel aide à comprendre les obstacles à l'émergence de nouveaux modèles (*normes collectives sont très importantes, surtout dans les grands bureaux*)

Toutefois, les comportements sont en train d'évoluer, sous l'emprise des évolutions sociétales globales

Quelques petits bureaux ont adopté le travail collectif, partagent les clients, réduit ou éliminé les heures facturables imposées (choix perso).

Vers un nouvel humanisme du temps ?

- Travaux de Jean Chesneaux (*Habiter le temps*) soulignent la *dominance du « temps-paramètre » sur le « temps-compagnon »*, réduit à une portion congrue = « crise du temps »
- On assiste à une *hégémonie du « temps-monde des marchés financiers »* contre le « temps long des équilibres écologiques » et le « temps devenir de la citoyenneté démocratique »

Vers un nouvel humanisme du temps ? (2)

- Pour Chesneaux, on serait passé du « brouillage des temporalités » à la « *colonisation par un temps système quantifié et réifié* de tous les autres temps synthétisés par cette belle métaphore du « temps-compagnon », à la fois respectueux des équilibres *écologiques*, producteur de *citoyenneté démocratique* et matrice du *temps personnel*, synonyme d'*autonomie et de réflexivité*. (Dubar, 2013, p. 23)

Pour la suite...

- Chesneaux invite à créer des « formes démocratiques d'unification des temporalités autour d'un « *nouvel humanisme du temps* » (Dubar, 2013, p. 25)
- Les recherches et l'ouvrage sur la conciliation vie personnelle/familiale et vie professionnelle s'inscrivent dans un appel pour *rendre les temporalités actuelles plus épanouissantes et plus citoyennes.*