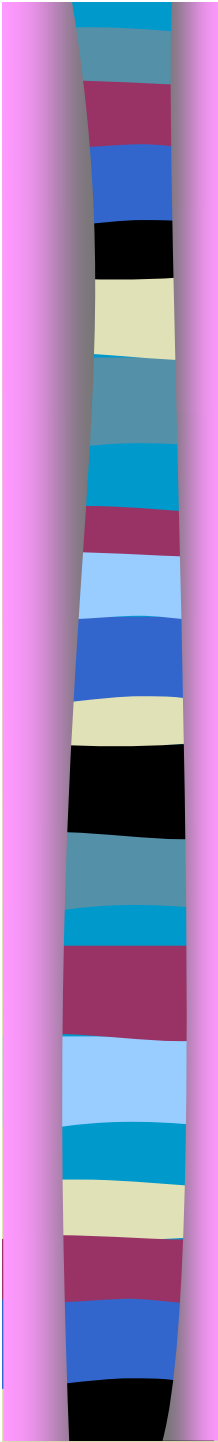


## Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : des médiations professionnelles et des différences entre secteurs ?

- **Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D.**
- professeure, Télé-université, UQAM
- ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux
- Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir
- [www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir)
- [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)

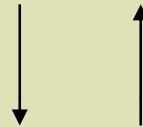




# Un schéma général d'analyse des régulations

(rech. ARUC Fusulier et Tremblay,  
sur médiations professionnelles et organisationnelles

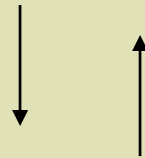
Transformations sociales contemporaines



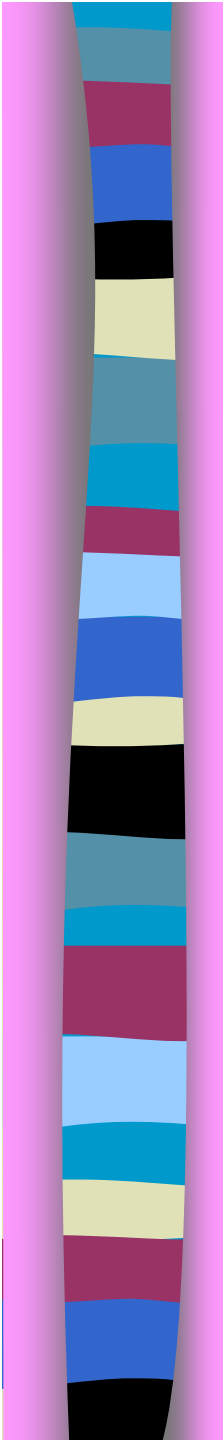
Régulations sociétales & jeux institutionnels →  
politiques , programmes et mesures



Espace pluriel de médiation: médiations professionnelles et  
organisationnelles

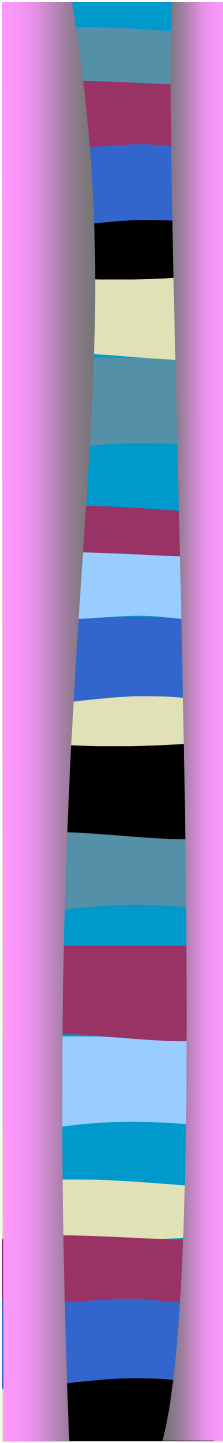


Comportements individuels



# Les modèles nationaux d'adaptation de la relation emploi-famille (Hantrais –Letablier +Esping-Anderson) pour situer Québec

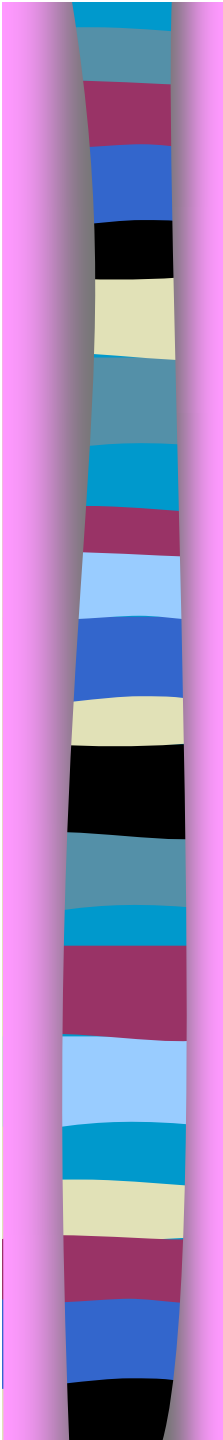
- Modèles varient selon les régions géographiques,
- Prennent des formes différentes selon le contexte social, démographique, culturel, mais **aussi selon les politiques publiques (services de garde, congés parentaux)**
- **et les pratiques de GRH tiennent compte de ces dimensions (Barrère-Maurisson) pour définir des pratiques différenciées selon le sexe (tps partiel femmes; modèle de plein temps et présentéisme pour les hommes)**
- Les évolutions québécoise et canadienne sont **contrastées...**
- **Les politiques tendaient vers le modèle conciliation**, mais un peu d'alternance introduit récemment avec le programme canadien de versement de 1200 \$ par an pour les personnes qui restent à domicile pour s'occuper d'un enfant de moins de 6 ans (« cash for care »)
- **...et pas autant de développements concrets que souhaité dans les entreprises**



# Modèles nationaux d'adaptation de la relation emploi-famille (Hantrais –Letablier)

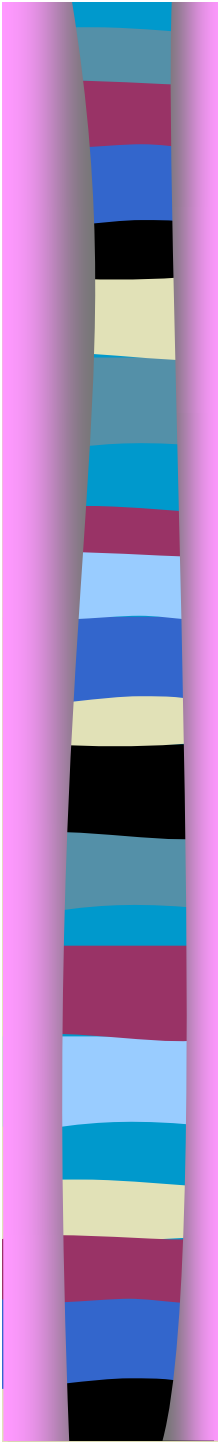
## ■ 1-Modèle non interventionniste

- Pas d'intervention de l'Etat en raison d'insuffisance de ressources ou tradition (Europe du Sud – baisse taux fertilité) ou de principe (USA, auparavant GB)
- **Les entreprises doivent jouer un rôle majeur...et ne le font pas toujours, ou pas pour toutes les CSP**
- Modèle à un revenu ou « one earner » prédomine et on **renvoie à l'espace privé** la prise en charge de la famille (**femmes à temps partiel ou à domicile**)
- Aux USA, les cadres et professionnel-le-s s'en tirent assez bien en payant les services requis, mais inégalités d'accès ...et difficultés en Europe du Sud
- **Congé parental payé**: absence aux USA (3 états) et Australie (développements en cours)



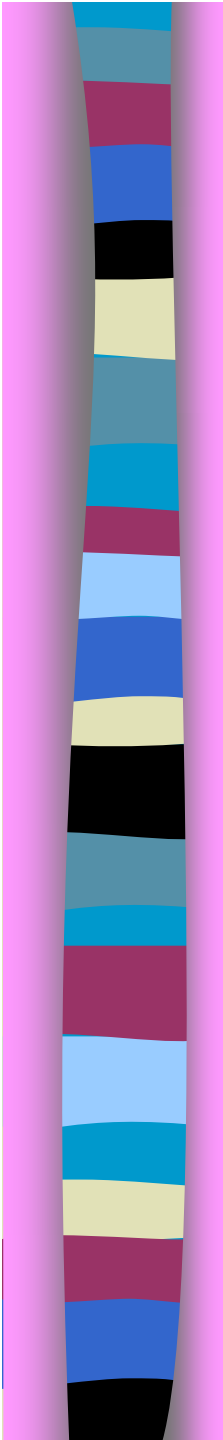
## Modèles nationaux d'adaptation de la relation emploi-famille (Hantrais -Letablier)

- 2-Modèle de l'**alternance entre emploi et famille** (ex: Allemagne et Pays Bas)
  - Incitation à **succession des activités d'emploi vs famille et au retrait du marché du travail avec LONG CONGE PARENTAL (0-3 ans surtout), pas toujours bien payé, et peu de participation simultanée aux deux activités** (conciliation via temps partiel, b.q possible):
    - peu d'incitation au partage du congé parental avec pères
    - peu de structures d'accueil –garde : ni l'État, ni l'entreprise ne s'en occupent correctement
- Représentation « privatiste » de la responsabilité de l'éducation des enfants, qui est renvoyée à la famille...donc aux femmes, incitées à se retirer du marché du travail
- =Modèle à 1,5 apporteur de revenu ou *earner*
- ***Réforme en Allemagne (2007): congé parental lié au revenu avec pour but d'accroître la participation des pères, réduire les pertes de revenu dans les familles et inciter les femmes à revenir en emploi après un an (congé standard réduit de 24 à 12 mois, mais poss de prendre 24 mois avec revenu du tiers au lieu des deux tiers des gains antérieurs)***



### 3-Modèle de la **conciliation –articulation** emploi-famille (*ou conjugaison ou modèle cumulatif ou dual earner*)

- L'intervention publique vise la **juxtaposition** de la famille et de l'emploi, **sans sacrifier l'un ou l'autre**
- **Diversité de mesures publiques très développées et accessibles**
- **Lois encouragent un partage plus équitable des responsabilités professionnelles et familiales, dont des mois de congé parental réservés au père, vu comme incitant à plus de présence par la suite (Haas, ds CWF)**
- Les pays nordiques favorisent la participation des femmes au marché du travail, celle des hommes aux responsabilités parentales, notamment avec les **2-3 mois de congé parental réservés au pères (S, N-I)**
- **Objectif d'égalité de traitement entre hommes et femmes**
- **Politique familiale passe par notion de citoyenneté et les entreprises sont incitées à participer au soutien à la conciliation**



# Où nous situons-nous au Canada et Québec ?

- **Québec**: se rapproche du modèle de conciliation, mais va moins loin que pays nordiques
- Très bon système de **centres de la petite enfance**, avec garde pour 7 \$ par jour et qui favorise forte activité féminine, y compris pour mères de jeunes enfants ;
- **Nouveau congé parental avec *temps pour les pères...*; seuls pays nordiques offrent plus long congé pour pères**
- ***mais faudra changer les mentalités dans les entreprises pour que les pères prennent plus que les 3-5 semaines réservées (7 sem en moyenne ; cf Marshall, 2008)***
- ***Et que parents ne subissent pas d'effets négatifs sur la carrière***
- Par ailleurs, pas d'obligation pour l'employeur de tenir compte des demandes de flexibilité ou aménagement;
- moins de congés pour famille et rencontres scolaires...qui incitent la mère à se rendre disponible (vs Pays nordiques)



# Participation des pères

- 12 % des pères canadiens participaient au régime canadien en 2009
- Avec nouveau régime québécois, les pères prennent 7 semaines en moyenne
- 80 % des pères participent en 2009
- Problème de ***légitimité des demandes des pères en entreprise*** se réduit avec ce **congé** (recherche DGT en 2003 – article ds *Politiques sociales* – mais faudrait plus recherches sur pratiques en entreprise vs les pères)





# Pourquoi l'intérêt pour le congé parental?

- Partout, les débats sur le congé de maternité, congé parental et participation des pères sont importants : directives européennes contribuent à développer ++ en Europe (discussions entre partenaires sociaux, puis ministres –directives),
- Par ailleurs, grande diversité de politiques, issues du contexte sociétal et modèles sociaux de relation emploi-famille
- *Débats actuels*: comment accroître la participation des pères, assurer revenu familial (% de prestations vs emploi ou taux fixe) et assurer l'activité des femmes pour leur éviter d'être exclues du marché du travail et pauvreté



# Recherches ARUC

- Recherche dans divers milieux de travail sur conciliation et usage du congé parental
- Différences hommes-femmes, soutien organisationnel des milieux masculins-féminins, etc.
- A priori, on s'attend à ce que les secteurs féminins, le secteur public et les grandes organisations soient plus ouverts et soutenant
- Pas nécessairement le cas: + soutien organisationnel dans secteur policier que travail social et infirmier, + dans éco sociale,



# Quelques grands constats (recherche ARUC + Qc-Wallonie Bruxelles)

- Évolution des mentalités sur l'importance pour le milieu de travail de prendre en compte les contraintes de la vie familiale : + attentes des salariés vs employeurs
- De moins en moins « naturel » que les femmes prennent le congé parental...et que les hommes assurent le revenu familial
- Même pour les gestionnaires, on considère normal de prendre le congé parental au Québec



# Une hypothèse à valider

- Un plus grand soutien organisationnel dans les organisations ayant un mode de gestion plus participatif ou démocratique
- Un premier test en comparant le secteur économie sociale et d'autres secteurs semble aller dans ce sens (mais à valider)

## Plus de préoccupation pour les contraintes de la vie familiale dans le secteur éco sociale, puis policier

(23a. Ce n'est pas au milieu de travail de prendre en compte les contraintes de la vie familiale (*majorité désaccord*))

	Économie Sociale	SPVM	Travail social	Secteur infirmier	Total
Tout à fait en désaccord	<b>95</b>	<b>58</b>	<b>166</b>	<b>51</b>	<b>370</b>
	<i>24,87%</i>	<i>32,04%</i>	<i>39,71%</i>	<i>32,48%</i>	<i>32,51%</i>
Plutôt en désaccord	<b>164</b>	<b>68</b>	<b>136</b>	<b>50</b>	<b>418</b>
	<i>42,93%</i>	<i>37,57%</i>	<i>32,54%</i>	<i>31,85%</i>	<i>36,73%</i>
Neutre	45	33	85	20	183
	<i>11,78%</i>	<i>18,23%</i>	<i>20,33%</i>	<i>12,74%</i>	<i>16,08%</i>
Plutôt en accord	57	10	21	23	111
	<i>14,92%</i>	<i>5,52%</i>	<i>5,02%</i>	<i>14,65%</i>	<i>9,75%</i>
Tout à fait en accord	21	12	10	<b>13</b>	56
	<i>5,50%</i>	<i>6,63%</i>	<i>2,39%</i>	<i>8,28%</i>	<i>4,92%</i>
Total	382	181	418	157	1138
	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>

## Moins d'accord que les hommes doivent être le principal gagne pain, surtout ds travail policier et éco sociale (+ traditionnel TS et inf)

23c. Il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage

	Économie Sociale	SPVM	Travail social	Secteur infirmier	Total
Tout à fait en désaccord	114	55	154	26	349
	29,84%	29,73%	36,84%	16,56%	30,56%
Plutôt en désaccord	121	42	108	35	306
	31,68%	22,70%	25,84%	22,29%	26,80%
Neutre	92	47	129	63	331
	24,08%	25,41%	30,86%	40,13%	28,98%
Plutôt en accord	39	30	26	24	119
	10,21%	16,22%	6,22%	15,29%	10,42%
Tout à fait en accord	16	11	1	9	37
	4,19%	5,95%	0,24%	5,73%	3,24%
Total	382	185	418	157	1142
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## Moins d'accord que les hommes doivent être le principal gagne pain, surtout ds travail policier et éco sociale (+ traditionnel TS et inf)

23c. Il est plus naturel que les hommes assurent le revenu du ménage

	Économie Sociale	SPVM	Travail social	Secteur infirmier	Total
Tout à fait en désaccord	114	55	154	26	349
	29,84%	29,73%	36,84%	16,56%	30,56%
Plutôt en désaccord	121	42	108	35	306
	31,68%	22,70%	25,84%	22,29%	26,80%
Neutre	92	47	129	63	331
	24,08%	25,41%	30,86%	40,13%	28,98%
Plutôt en accord	39	30	26	24	119
	10,21%	16,22%	6,22%	15,29%	10,42%
Tout à fait en accord	16	11	1	9	37
	4,19%	5,95%	0,24%	5,73%	3,24%
Total	382	185	418	157	1142
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Secteur  $p < 0,05$  (taille d'effet faible,

## Tout de même plus naturel que les femmes prennent le congé parental

23b. Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental

	Économie Sociale	SPVM	Travail social	Secteur infirmier	Total
Tout à fait en désaccord	76	33	99	17	225
	19,95%	17,84%	23,68%	10,83%	19,72%
Plutôt en désaccord	101	32	97	20	250
	26,51%	17,30%	23,21%	12,74%	21,91%
Neutre	72	34	128	40	274
	18,90%	18,38%	30,62%	25,48%	24,01%
Plutôt en accord	98	60	82	54	294
	25,72%	32,43%	19,62%	34,39%	25,77%
Tout à fait en accord	34	26	12	26	98
	8,92%	14,05%	2,87%	16,56%	8,59%
Total	381	185	418	157	1141
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Secteur  $p < 0,05$  (taille d'effet faible,



## Tout de même plus naturel que les femmes prennent le congé parental

23b. Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental

	Économie Sociale	SPVM	Travail social	Secteur infirmier	Total
Tout à fait en désaccord	76	33	99	17	225
	19,95%	17,84%	23,68%	10,83%	19,72%
Plutôt en désaccord	101	32	97	20	250
	26,51%	17,30%	23,21%	12,74%	21,91%
Neutre	72	34	128	40	274
	18,90%	18,38%	30,62%	25,48%	24,01%
Plutôt en accord	98	60	82	54	294
	25,72%	32,43%	19,62%	34,39%	25,77%
Tout à fait en accord	34	26	12	26	98
	8,92%	14,05%	2,87%	16,56%	8,59%
Total	381	185	418	157	1141
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Secteur  $p < 0,05$  (taille d'effet faible,

## Tout de même plus naturel que les femmes prennent le congé parental

23b. Il est plus naturel que les femmes prennent le congé parental

	Économie Sociale	SPVM	Travail social	Secteur infirmier	Total
Tout à fait en désaccord	<b>76</b>	<b>33</b>	<b>99</b>	<b>17</b>	<b>225</b>
	<i>19,95%</i>	<i>17,84%</i>	<i>23,68%</i>	<i>10,83%</i>	<i>19,72%</i>
Plutôt en désaccord	<b>101</b>	<b>32</b>	<b>97</b>	<b>20</b>	<b>250</b>
	<i>26,51%</i>	<i>17,30%</i>	<i>23,21%</i>	<i>12,74%</i>	<i>21,91%</i>
Neutre	72	34	128	40	274
	<i>18,90%</i>	<i>18,38%</i>	<i>30,62%</i>	<i>25,48%</i>	<i>24,01%</i>
Plutôt en accord	98	60	82	54	294
	<i>25,72%</i>	<i>32,43%</i>	<i>19,62%</i>	<i>34,39%</i>	<i>25,77%</i>
Tout à fait en accord	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>98</b>
	<i>8,92%</i>	<i>14,05%</i>	<i>2,87%</i>	<i>16,56%</i>	<i>8,59%</i>
Total	381	185	418	157	1141
	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>

Secteur  $p < 0,05$  (taille d'effet faible,

**Plus de mesures  
ds ES :  
Horaire  
comprimé  
volontaire ou  
semaine de 4  
jours**

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas de besoin	69	47	111	47	274
%	17,00%	28,66%	26,56%	32,64%	24,20%
<b>Existe, je l'utilise</b>	<b>191</b>	<b>37</b>	<b>104</b>	<b>9</b>	<b>341</b>
%	<b>47,04%</b>	<b>22,56%</b>	<b>24,88%</b>	<b>6,25%</b>	<b>30,12%</b>
N'existe pas	146	80	203	88	517
%	35,96%	48,78%	48,56%	61,11%	45,67%
Total	406	164	418	144	1132
	100%	100%	100%	100%	100%

### Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

	Économie Sociale	Secteur policiier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas de besoin	113	11	119	18	261
%	28,68%	8,03%	28,47%	13,85%	24,19%
Existe, je l'utilise	<b>123</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>186</b>
%	<b>31,22%</b>	<b>2,92%</b>	<b>10,77%</b>	<b>10,77%</b>	<b>17,24%</b>
N'existe pas	158	122	254	98	632
%	40,10%	89,05%	60,77%	75,38%	58,57%
Total	394	137	418	130	1079
	100%	100%	100%	100%	100%

## Travail à domicile (télétravail)

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas de besoin	15	30	76	7	128
%	3,74%	20,41%	18,18%	6,42%	11,91%
Existe, je l'utilise	<b>64</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>107</b>
%	<b>15,96%</b>	<b>14,29%</b>	<b>4,78%</b>	<b>1,83%</b>	<b>9,95%</b>
N'existe pas	322	96	322	100	840
%	80,30%	65,31%	77,03%	91,74%	78,14%
Total	401	147	418	109	1075
	100%	100%	100%	100%	100%



# Recherche sur secteur policier

(+ soutien que inf et TS)

- La recherche permet de voir que la prise du congé parental est entré dans les moeurs, et est généralement plutôt bien accepté, malgré qq difficultés d'organisation dans les milieux de travail (rech quali dgt)
- mais on a *comparé la perception du congé parental des personnes qui ont pris un congé et celles qui n'en ont jamais pris.*
- **Constats: différences significatives dans les perceptions de ceux qui ont pris le congé parental vs ceux qui n'en ont jamais pris**

**Tableau 2: statistiques descriptives (article à paraître dans IJSSP, 2010)**

**Le congé parental est assez bien accepté :**

Si je prends un congé parental:	N	Min	Max.	moyenne	Écart type.
Je peux m'organiser pour m'absenter du travail	182	1	4	2,98	,739
J'ai le soutien de mon supérieur	181	1	4	3,03	,710
J'ai le soutien de mes collègues	182	1	4	2,97	,765
C'est dans la culture du milieu de prendre le congé	181	1	4	2,70	,870
Il n'y a pas d'impacts négatifs pour ma carrière	184	1	4	2,69	,909



## Mais ceux qui ont pris le congé parental présentent une vision moins positive

- Toutes les statistiques présentent des différences significatives entre parents and non parents
- 88 % des non parents pensent qu'il n'y a pas de problème à s'absenter pour un congé parental contre 68 % des parents
- Aussi le fait d'avoir déjà pris un congé se traduit par une perception moins positive des effets de la prise de congé sur la carrière et du soutien organisationnel (des collègues et supérieur)





# Liens observés (corrélations)

- Le fait d'avoir pris un congé parental est négativement corrélé avec toutes les dimensions du soutien organisationnel perçu à l'égard du congé parental.
- Soutien du supérieur (-0,295), soutien des collègues (-0,176), culture organisationnelle (-0,211, donc +défavorable) et impacts négatifs sur la carrière (-0,349).
- Les impacts négatifs du congé parental sur la carrière sont aussi corrélés au genre; les femmes sont plus susceptibles que les hommes de penser que le congé parental a un impact négatif sur leur carrière (elles prennent des congés plus longs).
- Mais la corrélation est plus forte entre le fait d'avoir pris le congé parental et les impacts négatifs perçus sur sa carrière.

## Tableau 3: Corrélations

	1	2	3	4	5	6
1. Sexe	1					
2. Congé parental	,168*	1				
3. Je peux m'organiser pour être absente, en congé parental	,022	-,161*	1			
4. J'ai le soutien de mon supérieur	-,085	-,295**	,340**	1		
5. J'ai le soutien de mes collègues	-,145	-,176*	,372**	,524**	1	
6. C'est dans la culture organisationnelle de prendre le congé parental	-,085	-,211**	,370**	,364**	,543**	1
7. Il n'y a pas d'impact négatif sur ma carrière	-,169*	-,349**	,418**	,505**	,413**	,504**

\*Sig. at 0.005

\*\*Sig. at 0.001

## Comparaisons entre ceux qui ont pris un congé et ceux qui ne l'ont pas pris

- Des **différences significatives** sont observées pour trois dimensions: **soutien du supérieur, culture organisationnelle et impacts négatifs sur la carrière** (tableau 4 ds article IJSSP).
- Plus de 91% des répondants qui n'ont jamais pris de congé parental pensent qu'ils auraient le soutien de leur supérieur. Par contre, "seulement" la moitié de ceux qui ont pris un tel congé pensent avoir le soutien de leur supérieur, ce qui est une proportion assez faible. Les répondants qui n'ont pas pris de congé sont plus optimistes, alors que ceux qui l'ont expérimenté ont une perception plus négative
- En ce qui concerne la culture organisationnelle, les répondants sont partagés.
- Le fait d'avoir pris un congé joue toujours, **car ceux qui n'en ont jamais pris sont 69 % à penser que la culture organisationnelle est favorable. Non seulement la moitié des personnes ayant pris le congé ne sont pas d'accord, mais le quart est *totalelement en désaccord*.**
- Ces personnes ont donc clairement une vision plus négative de l'acceptation du congé parental dans l'organisation, et nous sommes pourtant dans une organisation qui est relativement plus ouverte que bien d'autres (plus que les milieux du travail social et infirmier notamment).



# L'impact sur la carrière

- On observe ici des **différences significatives entre les groupes.**
- Les **deux tiers des répondants sont d'avis qu'il n'y a pas d'impact négatif**, mais il y a des différences significatives selon les situations.
- Une **bonne majorité des personnes qui ont pris un congé (71%) considèrent qu'il y a des impacts négatifs pour la carrière, alors qu'à peu près le même pourcentage (73 %) de ceux qui n'en ont pas pris pensent le contraire (pas d'effet négatif).**
- *Il faudrait faire des recherches qualitatives plus poussées pour comprendre comment cela se traduit et quels sont les effets concrets.*



# Conclusion de cette recherche

- **Implications sociales:** On conclut que la mise en place d'une politique publique ou d'une mesure de conciliation ne suffit pas. Il faut s'assurer que le climat organisationnel et le soutien de l'organisation permettent effectivement d'utiliser les mesures ou congés et de ne pas avoir à en payer un prix trop élevé au retour (stress ou moindres possibilités de carrière ).
- **Sinon, risques d'effets non désirés et non souhaitables:** ie effets négatifs sur les carrières des parents, et notamment des femmes, qui prennent un congé plus long  
(Article à paraître dans le *International Journal of Sociology and Social policy* )
- **Faudrait faire + recherche qualitative et sensibiliser cadres et gestionnaires au sujet de ces risques !**

# Références

- Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010). Parental Leave: When First Hand Experience Does Not Measure Up To Perception. Forthcoming in *International Journal of sociology and social policy*. Volume 30 (2010) issue 9/10.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Paid Parental Leave : an employee right or still an ideal ? The situation in Québec and in Canada. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. vol. 21 no 3, pp. 83-100. Online first <http://springerlink.com/content/lx7155250u42w210/fulltext.pdf>
- Doucet, Andrea, McKay, L. and Diane-Gabrielle Tremblay (2009). Parental Leave in Canada and Québec : how to explain the different routes taken ? in Peter Moss and Sheila Kamerman (eds) . *The Politics of Parental Leave Policies*. Bristol , UK : Policy Press.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Québec's policies for work-family balance: A model for Canada? dans Cohen, Marjorie et Jane Pulkingham (2009). *Public Policy for Women*. The State, Income Security and Labour Market Issues. University of Toronto Press. Pp.271-290.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). Viser la conciliation emploi-famille au Québec : des politiques pour les enfants et/ou les mères ? Dans *Informations sociales* no 160. *L'enfant au cœur des politiques sociales*.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? *Éthique publique*. Vol. 11, no 2. No spécial sur le travail en crise. Éditions Liber. Février 2010. Pp. 43-50.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Martine di Loreto et Émilie Genin (2010). Le congé parental et les autres congés familiaux : un droit ou un privilège ? *Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, Discrimination et diversité dans l'emploi..* Sous la direction de Isabelle Barth et Christophe Falcoz. Éditions EMS( EM Strasbourg Business School), Management et société.
- Tremblay, D.-G. et J. Boisvert (2010) *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : un secteur axé sur les valeurs sociales et les besoins des individus* Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, No 2010-2. 127 p. Disponible sur le site: [www.teluq.uqam.ca/aruc-gats](http://www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)