

Articulation emploi-famille-études : les défis d'aujourd'hui

Diane-Gabrielle Tremblay

Professeure

Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels de l'économie du savoir (www.telug.uqam.ca/chaireecosavoir)

Directrice de l' Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.telug.uqam.ca/aruc-gats).

Télé-université, UQAM

Des représentants syndicaux, associatifs et patronaux ont été réunis à Montréal, lors d'un important séminaire sur la conciliation emploi-famille organisé par l'ARUC dirigée par Diane-Gabrielle Tremblay. Cette question a bénéficié de plus d'attention au cours des dernières années. Dans ce contexte, nous vous présentons quelques éléments d'information sur cette question, dans un article rédigé par Diane-Gabrielle Tremblay, professeure à la Télé-université. Madame Tremblay a obtenu, au cours des dernières années, trois importants financements de recherche du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et du fonds FCAR du Québec sur la thématique de la conciliation emploi-famille et du temps de travail, puis en 2009, un financement majeur du CRSH, dans le cadre d'une Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.telug.uqam.ca/aruc-gats). Elle a aussi conçu un cours (RIN 2013) axé spécifiquement sur cette thématique de la conciliation, et un autre (ADM 4025) qui traite aussi de ce thème, pour environ la moitié du cours.

Au cours des dernières décennies, diverses études ont permis de constater une difficulté croissante pour beaucoup de gens, de concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle (incluant travail et études) et la vie familiale¹. Les recherches ont montré qu'une très forte proportion des parents qui occupent un emploi se sentent stressés parce qu'ils et surtout elles, trouvent difficile d'assumer à la fois leurs obligations professionnelles et leurs responsabilités familiales.

Les études ont également souligné le fait qu'une difficulté trop grande à concilier les responsabilités professionnelles et familiales (on pourrait ajouter les études, mais il n'y a pas d'études spécifiques sur cette combinaison des trois et pour certains, cela fait partie des responsabilités professionnelles) entraîne des conséquences négatives, non seulement pour les employés, mais aussi pour les employeurs. Ainsi, la sphère du travail et celle de la vie familiale et personnelle deviennent des vases communicants et, compte tenu du nombre de plus en plus élevé de ménages où les deux conjoints sont actifs sur le marché du travail, un pourcentage de plus en plus important de travailleurs et d'entreprises sont touchés par ces difficultés.

Des problèmes pour les employés et les employeurs

Pour les employés, et en particulier pour les femmes, les difficultés d'articulation emploi-famille peuvent se traduire par des problèmes de santé, de relations familiales et affectives, ou encore par un manque de satisfaction au travail. Des études ont montré que l'autonomie au travail et l'engagement positif dans le travail pouvaient cependant compenser les difficultés d'articulation emploi-famille.

Pour les employeurs, les inconvénients sont, entre autres : le coût économique de l'absentéisme; les pertes liées à une diminution de la motivation et du rendement; la résistance à la mobilité et aux promotions; le roulement élevé de personnel; la difficulté de garder le personnel compétent; la formation insuffisante de la main-d'œuvre.

Les facteurs à l'origine de ces difficultés ont trait, d'une part, aux caractéristiques du travail et à l'organisation des tâches et, d'autre part, aux transformations sociales et en particulier au rôle des femmes dans la vie active.

Les changements dans le travail et la famille sont à l'origine des difficultés croissantes

En ce qui concerne le travail, les entreprises exigent de plus en plus de flexibilité, de « qualité totale » et de « juste-à-temps », ce qui se traduit souvent par une déstandardisation des emplois et des horaires de travail. On voit se multiplier les horaires irréguliers, imprévisibles, de soir, de nuit, de fin de semaine, durant les jours fériés, sur appel, à temps partiel, à domicile, en heures supplémentaires, et ainsi de suite. À l'heure actuelle, on évalue qu'environ le tiers (certains vont même jusqu'à 40 %) des emplois sont des emplois « non standards » (Tremblay, 2004). De plus, on observe une polarisation des heures de travail, qui signifie pour plusieurs un allongement des heures de travail (40 ou 50 heures et plus), alors que pour d'autres cela se traduit par des horaires écourtés (moins de 30 heures, voire même moins de 20 ou de 15 heures; voir Tremblay, 2008).

En ce qui concerne les transformations sociales, nous pensons surtout à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, au nouveau partage des rôles qui se dessine entre les hommes et les femmes au sein de la sphère familiale, à la diversification des modèles familiaux, aux responsabilités que nombre de familles doivent assumer à l'égard de parents âgés malades, dans le contexte du virage ambulatoire, et ainsi de suite.

1 Voir les références dans Tremblay (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec : PUQ.

La nouvelle main-d'œuvre compte plus de femmes que jamais et plus de familles à deux revenus. Elle compte aussi plus de femmes ayant des enfants en bas âge, plus d'hommes assumant des responsabilités familiales, plus de familles monoparentales, et plus de travailleurs et travailleuses devant prodiguer des soins à des parents âgés ou à des personnes handicapées. Dans ces conditions, nombre de salariés vivent une tension importante entre la sphère du travail et celle de la famille et la vie personnelle.

Traditionnellement, les femmes ont assumé la plus grande part des responsabilités familiales et domestiques. Cependant, comme nous avons pu le constater (Tremblay, 2003, Tremblay, 2008²), de plus en plus d'hommes désirent assumer davantage de responsabilités en ce domaine et souhaitent pouvoir adapter leurs horaires de travail en conséquence. À la compagnie Du Pont U.S., par exemple, une enquête menée en 1985 auprès de 6 600 membres du personnel a montré que 18 % des travailleurs étaient intéressés à travailler à temps partiel afin de pouvoir aussi s'occuper de leurs enfants. Quelques années plus tard, une étude semblable, menée sous l'égide du Conference Board du Canada, révélait que 33 % des hommes manifestaient un intérêt à l'égard du travail à temps partiel et ce, pour des raisons familiales. Nos propres recherches ont permis de constater que nombre de parents souhaiteraient pouvoir travailler quatre jours par semaine afin de mieux concilier leurs responsabilités parentales et professionnelles (Tremblay, 2008b). Cependant, les employeurs ne sont pas très ouverts à la participation des pères aux congés parentaux (sauf le congé de paternité, moins long, soit 3 à 5 semaines qui sont réservées au père) et autres formes de réduction du temps de travail. Les collègues de travail ont aussi souvent tendance à considérer que c'est d'abord à la femme de prendre les congés et de réduire son temps de travail pour s'occuper des enfants. Au cours des dernières années, on s'est intéressé de plus en plus au soutien organisationnel offert par l'organisation pour soutenir les parents travailleurs.³

Enfin, le vieillissement accéléré de la population contribue aussi à accroître les difficultés de conciliation emploi-famille. Au Québec et au Canada le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus a augmenté et les 70-75 ans et plus continueront d'augmenter en nombre au cours des prochaines décennies. Leur taux de croissance des 65 + est pratiquement trois fois supérieur à celui de l'ensemble de la population. D'ici l'an 2030, on prévoit que les personnes âgées de plus de 65 ans seront plus nombreuses que les personnes à charge de moins de 15 ans. L'augmentation la plus importante surviendra chez les personnes âgées de 80 ans ou plus, soit le groupe qui risque le plus de recourir régulièrement aux soins à long terme et de compter sur l'aide des membres de la famille et de la collectivité.

Or, parallèlement au vieillissement accéléré de la population, on assiste à une désinstitutionnalisation progressive des services de santé, ainsi qu'à l'extension des pratiques de maintien à domicile. En conséquence, beaucoup de travailleurs devront sous peu prendre en charge des parents âgés. De plus, les employés qui ont eu des enfants alors qu'ils étaient plus âgés se trouvent pris en sandwich entre les soins et les besoins de leurs enfants et ceux de parents âgés⁴.

Par ailleurs, en 1991, il y avait au Canada près de quatre millions de personnes handicapées, dont la très grande majorité (plus de 90 %) vivaient à domicile parmi leur famille. Pour une bonne part, ces personnes devaient recevoir une forme ou une autre d'aide de la part des membres de la famille⁵. En 1990, une enquête du Conference Board du Canada menée auprès de 7 000 employés a révélé que 16 % d'entre eux subvenaient d'une manière ou d'une autre aux besoins de parents âgés ou handicapés (Tremblay et Villeneuve, 1998; Tremblay, 2008b).

Tous ces facteurs contribuent à alourdir davantage les responsabilités familiales des salariés. Nombre de travailleurs qui se trouvent dans cette situation aspirent à réduire leur temps de travail ou à bénéficier d'horaires flexibles afin de mieux assumer leurs responsabilités, comme nous avons pu le constater dans nos recherches.

Cependant, les employeurs offrent peu de mesures de conciliation emploi-famille. Selon nos recherches, la situation varie selon les secteurs, mais on peut observer que moins d'une entreprise sur cinq dans le secteur privé au Québec offrait une mesure d'aménagement ou de réduction du temps de travail. Elles sont plus nombreuses à offrir des congés personnels ou des suppléments de congé ou de salaire à la naissance, mais ce ne sont pas selon nous de véritables mesures de « conciliation » puisque le parent en congé se consacre alors uniquement à la famille. Le véritable défi se pose lorsque les parents reviennent en emploi, et alors peu de mesures sont offertes. Outre les mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, souhaitées par de nombreux parents, mais peu offertes, les programmes d'aménagement de la carrière, de soutien en information sur les ressources existant pour les parents âgés ou jeunes enfants, et autres mesures sont encore plus rares.

2 Voir les documents vidéo et écrits du cours RIN 2013 sur la conciliation emploi-famille et temps de travail, qui présente notamment les résultats des recherches FQRSC et CRSH.

3 Voir les articles de Tremblay et Genin (2009), ou Tremblay et Larivière (2009) notamment

4 Conference Board du Canada (1994). *Concilier le travail et la famille : enjeux et options*, Ottawa, p. 4.

5 Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme (1994). 110 *Statistiques sur le travail et la famille au Canada*, Ottawa, p. 21-22.

Selon nos recherches, les facteurs qui contribuent le plus à expliquer les difficultés de conciliation emploi-famille (on pourrait ajouter -études) sont, dans l'ordre : le soutien concret (ou l'absence de soutien) du conjoint, le soutien du supérieur immédiat, le niveau de scolarité (lié au type d'emploi occupé et aux exigences de celui-ci), l'âge des enfants (plus ils grandissent, plus la conciliation est facilitée) ainsi que la durée du travail⁶.

Il est évidemment difficile pour les organisations d'agir sur certains de ces éléments : les enfants grandissent au même rythme et on ne peut l'accélérer, et le soutien du conjoint est difficile à gérer du point de vue de l'organisation, sans compter que les femmes monoparentales ne peuvent compter sur ce soutien. Par contre, d'autres aspects comme le soutien du supérieur ou la durée du travail relèvent dans une certaine mesure du champ organisationnel et on pourrait espérer pouvoir infléchir les tendances et favoriser le soutien de l'organisation à la conciliation emploi-famille-études. Ainsi, on a observé que le degré de soutien du supérieur est fonction de la philosophie générale de l'entreprise et de son ouverture à l'égard des besoins personnels des individus. Dans un contexte économique difficile comme celui que nous connaissons maintenant, il est toutefois clair que la majorité des organisations ont d'autres priorités; la survie de l'entreprise l'emporte et les rationalisations pèsent parfois lourdement sur les épaules des salariés restants. Par contre, certaines entreprises considèrent que les mesures de conciliation sont une bonne façon d'attirer et de retenir de la main-d'œuvre.

Pour ce qui est de la durée du travail, les femmes ont déjà une durée plus réduite que les hommes et cela les pénalise parfois sur le plan de la carrière. Nous avons d'ailleurs observé que même si plusieurs souhaiteraient une semaine réduite à quatre jours, elles ne sont pas toutes prêtes, pas plus que les hommes d'ailleurs, à sacrifier le revenu correspondant. Il faut donc espérer une meilleure articulation entre le temps de travail et le temps parental des hommes, afin que ces derniers puissent contribuer davantage aux responsabilités parentales, puisque leur soutien est le premier déterminant des difficultés ou facilités de concilier emploi, famille et études.

Manifestement, surtout en cette période de ralentissement économique important, on est fort loin de la société des loisirs promise à une certaine époque. Il semble même qu'on s'en éloigne de plus en plus, surtout en ce qui concerne les travailleurs ayant des responsabilités familiales.

Notons toutefois que ce n'est pas uniquement le nombre d'heures de travail qui détermine la capacité des parents en emploi à conjuguer travail et famille. Il y a aussi l'horaire de travail, c'est-à-dire le moment où débute la journée de travail et le moment où celle-ci se termine. Les études de cas que nous avons réalisées dans les services policiers et dans des services touristiques notamment, services fonctionnant tous 24 heures sur 24 et ayant donc recours à des équipes de travail de soir et de nuit, témoignent des difficultés accrues des parents qui ont de tels horaires. La situation est d'autant plus complexe que dans nombre de couples, les deux conjoints travaillent dans le même domaine et ont donc tous deux des horaires variables et de nuit.

La flexibilité : une arme à double tranchant

Il convient de faire état d'un paradoxe important à cet égard. Si les parents subissent les effets d'horaires variables, ils souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une certaine souplesse dans l'organisation de ces horaires. Ainsi, la variabilité des horaires est à la fois un problème, lorsque les horaires variables sont imposés par l'employeur, et un élément de solution aux problèmes de conciliation, lorsque les employés peuvent choisir les horaires variables ou flexibles qui leur conviennent, ce qui peut notamment leur permettre d'intégrer des études dans leur emploi du temps. Ainsi, la flexibilité que nous recommandons vise à assouplir les régimes et les horaires de travail dans le but de faciliter la conciliation entre le travail, les études et la vie familiale et personnelle. Cette forme de flexibilité doit être distinguée de la flexibilité qui consiste plutôt pour les employeurs à rentabiliser davantage leurs entreprises en maximisant la flexibilité des statuts d'emploi, celle des coûts de main-d'œuvre ou celle du temps de travail.

Si les uns comme les autres, employeurs et employés, cherchent à gagner en flexibilité, il faut garder à l'esprit que la flexibilité désirée par les premiers ne correspond pas nécessairement à celle qui est voulue par les seconds. Pour les uns, la flexibilité se comprend en fonction avant tout des besoins de la production et de la productivité. Pour les autres, elle se conçoit d'abord en fonction des besoins de la famille et des individus.

C'est là un des enjeux majeurs des années à venir que de tenter de concilier les intérêts des uns et des autres. De fait, nous pensons que la flexibilité recherchée par les employeurs et celle qui est souhaitée par les employés ne sont pas irréconciliables. Au contraire, certaines formules d'aménagement et de réduction du temps de travail peuvent offrir un compromis avantageux entre ces deux exigences, à première vue contradictoires, que sont la flexibilité orientée vers les besoins de la production et la flexibilité tournée vers les besoins de la famille et des personnes, comme nous avons pu le constater (Tremblay, 2008a).

6 Ceci est le résultat d'analyses statistiques sur un millier de parents, dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des bureaux. Nous avons récemment fait des recherches sur des secteurs professionnels précis, dont les infirmières, travailleuses sociales et policiers, ainsi que le secteur de l'économie sociale, afin d'évaluer les différences de soutien organisationnel selon la profession et avons effectivement pu observer des différences importantes.

Si l'on favorise les horaires flexibles pour mieux articuler l'emploi et la famille, il faut adopter une approche qui permette d'assurer aux femmes qui le désirent une participation équitable au marché du travail, et aux hommes une participation à la vie familiale. En effet, si les horaires de travail souples constituent des mesures individuelles et isolées qui ne sont pas soutenues activement par d'autres mesures, comme un système approprié de garde à l'enfance, y compris à l'âge scolaire, ou des mesures incitant les hommes à assumer davantage de responsabilités familiales et à participer également aux régimes de travail flexibles, ces régimes risquent de ne pas donner les résultats attendus du point de vue de la participation professionnelle des femmes.

On pourrait même soutenir le contraire à partir de l'observation de la réalité actuelle : comme les régimes d'horaires souples constituent souvent une mesure individuelle, que les personnes doivent négocier avec leur supérieur immédiat, ils peuvent souvent avoir pour effet de contribuer à reproduire l'inégalité économique et professionnelle des femmes. C'est du moins la tendance que nous observons dans plusieurs milieux de travail à l'heure actuelle. En effet, même si les femmes ont accru de manière spectaculaire leur présence sur le marché du travail au cours des dernières décennies, même si les relations entre les hommes et les femmes ont beaucoup changé au cours des dernières années et même si de plus en plus d'hommes assument davantage leur part de responsabilités familiales et domestiques, il reste que ce sont plus souvent les femmes qui réduisent leurs horaires de travail pour assumer les responsabilités familiales. Or, ces responsabilités sont peu reconnues socialement et cela a souvent un effet négatif sur leurs possibilités de promotion ou de carrière. Ainsi, plus les programmes travail-famille seront élaborés et viseront la participation des pères, plus ils contribueront à favoriser l'égalité économique des femmes et la qualité de vie de l'ensemble des travailleurs.

Pour en savoir plus...

Inscrivez-vous au cours RIN 2013 *Conciliation emploi-famille et temps de travail*.

Références bibliographiques

- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison France-Québec . Dans *Santé, société et solidarité*, No 1-2008, pp. 85 à 95.
- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès (1992). *La division familiale du travail : la vie en double*, Paris, Presses universitaires de France.
- Cette, Gilbert, Dominique Méda, Arnaud Sylvain et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Articulation entre les vies professionnelle et familiale. Une analyse des écarts entre la France et le Canada et un regard sur la conciliation*. Dans Barrère-Maurisson, Marie-Agnès, et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. pp. 129-167.
- 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.
- Fusulier, Bernard, Diane-Gabrielle Tremblay, et Martine di Loreto (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*. Vol. 68, no 1. (Bruxelles-Madrid). Pp. 63-81.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). Les politiques visant 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*. No spécial sur le travail en crise. Éditions Liber. Février 2010.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Bernard Fusulier et Martine di Loreto (2009). Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. Vol. 4, no 1, pp. 27-44. (<http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>)

Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Quebec's policies for work-family balance: A model for Canada? dans Cohen, Marjorie et Jane Pulkin-gham (2009). *Public Policy for Women. The State, Income Security and Labour Market Issues*. University of Toronto Press. Pp.271-290.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière (2009). La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ?? Dans *Genre et diversité en gestion*. Paris : AGRH. Pp. 101-118.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). *La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec. Le rôle des acteurs*. Dans Barrère-Mauris-son, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*. Québec-France. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. 61-81.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Parental Leave in Canada. In *The International Corner. Sloan Work and Family Research Network News*. Vol. 11, no 7, July 2009. Boston: Boston College. P1. http://wfnetwork.bc.edu/The_Network_News/61/corner.htm (accès juillet 2009)

Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Parental Leave in Québec. In *The International Corner. Sloan Work and Family Research Network News*. Vol. 11, no 8, August 2009. Boston: Boston College. P1. http://wfnetwork.bc.edu/The_Network_News/62/corner.htm (accès août 2009)

Tremblay, Diane-Gabrielle (2008a). Pour une articulation des temps sociaux tout au long de la vie; l'aménagement et la réduction du temps de travail. *Montréal : Editions Saint-Martin et Descarries éditeur*. 470 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2008b). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux. (2^e édition)* Québec: Presses de l'Université du Québec (avec Octares- Toulouse en 2004). 367 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2008c). Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada. Dans Bigras, N. et G. Cantin (2008). *Les services de garde éducatifs à la petite enfance du Québec. Recherches, réflexions et pratiques*. Québec : Presses de l'université du Québec. Pp. 13-26.

Tremblay, Diane-Gabrielle (dir. 2008). Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : les enjeux et défis. *Presses de l'université du Québec*. 358 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Montréal : Éditions St-Martin et Descarries Éditeur.

Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ?* Politiques sociales. *Bruxelles et Madrid*. Vol. 63, no 3-4. Automne 2003. Pp.70-86.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2008). Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? *Politiques sociales*.pp. 76-94.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2008). Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail; le cas du Québec. Dans Le Bihan-Youinou, M.B, et C. Martin (2008). *Concilier vie familiale et vie professionnelle en Europe*. Presses de l'EHESP (École des hautes études en santé publique). Collection Lien social et politique. Pp. 251-266.

Tremblay, Diane-Gabrielle (2000). « Temps de travail et diversité des temps sociaux : l'importance de la question du genre dans les recherches québécoises et nord-américaines », dans G. De Terssac et D.-G. Tremblay, *Où va le temps de travail?*, Toulouse, Octarès, 2000.

Tremblay, Diane-Gabrielle, et Daniel Villeneuve (1998). *L'aménagement et la réduction du temps de travail : les enjeux, les approches, les méthodes*, Sainte-Foy, Télé-université, et Montréal, Éditions Saint-Martin, 362 p.