



Ce mémoire intitulé :

**Les facteurs influençant l'utilisation des mesures de conciliation emploi-famille au moment
du retour au travail à la suite du congé parental**

Par : Mila Sofia Cifola, CRIA

Sous la supervision de : Mélanie Laroche, Ph.D., CRIA

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en Relations Industrielles

Janvier 2018

© Mila Sofia Cifola, 2018



Ce mémoire intitulé :

**Les facteurs influençant l'utilisation des mesures de conciliation emploi-famille au moment
du retour au travail à la suite du congé parental**

Présenté par

Mila Sofia Cifola, CRIA

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Mélanie Dufour-Poirier
Membre du Jury

Émilie Genin
Membre du Jury

Mélanie Laroche
Directrice de Recherche

Résumé

Bien que l'on observe des progrès sur le marché du travail en ce qui a trait à la conciliation emploi-famille (CEF) depuis les trente dernières années, plusieurs problématiques persistent. La principale étant l'incompatibilité entre les exigences professionnelles et familiales qui engendre des répercussions négatives chez le parent travailleur.

Cette recherche s'intéresse à un moment précis de la vie du parent travailleur qu'est l'épisode du retour du travail à la suite d'un long congé parental : une période marquée par un niveau de stress élevé et par de grandes difficultés liées à la CEF.

De manière plus précise, cette étude s'intéresse aux facteurs qui contribuent au conflit emploi-famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Nous considérons, d'une part, les mesures organisationnelles de CEF actuellement offertes, en vue de déterminer si elles réduisent le conflit emploi-famille ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental, et d'autre part, nous validons si la présence syndicale facilite la CEF et quel est son impact dans l'accessibilité aux mesures de CEF pour le parent travailleur. Cette étude vise à mieux comprendre et à identifier quels sont les facteurs qui alimentent le conflit emploi-famille au moment précis du retour au travail et à identifier quels déterminants du conflit emploi-famille favorisent ou non l'utilisation des mesures de CEF offertes. De plus, elle permet d'identifier les mesures de CEF souhaitées par les parents travailleurs afin de faciliter le retour au travail. Puis, elle cerne l'impact de la présence syndicale dans l'instauration de mesures facilitantes au sein des organisations, ainsi que dans la protection qu'elle offre aux parents travailleurs dans l'accès et l'utilisation aux mesures de CEF au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental.

Cette étude qualitative a été réalisée à la suite d'une collecte de données primaires recueillies auprès de onze parents travailleurs volontaires, bénéficiant d'un long congé parental de plus de six mois ou de retour sur le marché du travail depuis près de six mois suivant le congé parental. Les résultats obtenus ont permis de mettre en lumière les difficultés qu'anticipent et ressentent les parents travailleurs au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental dans l'utilisation et l'accessibilité aux mesures de CEF offertes. Les résultats ont aussi permis de

cerner l'impact que peut avoir les déterminants du conflit emploi-famille dans l'implantation de mesures de CEF adaptées aux besoins particuliers des parents travailleurs.

Nos constats ont permis d'observer que les principales difficultés de CEF rencontrées par le parent travailleur au moment du retour au travail sont liées au secteur d'activités, au taux de syndicalisation, au degré de féminisation, aux caractéristiques de l'environnement de travail et de la famille, ainsi qu'à la culture organisationnelle en place. Nos résultats permettent aussi d'identifier que les mesures de CEF actuellement offertes ne semblent pas suffisantes pour en assurer leur utilisation par le parent travailleur, et qu'elles semblent parfois inadaptées aux besoins spécifiques de ces derniers. L'enjeu principal des parents travailleurs demeure le manque de temps et la recherche d'une flexibilité dans l'aménagement de leur horaire et du lieu de travail. L'offre de mesures de CEF ne suffirait donc pas en elle-même à amoindrir le conflit ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental. Nos résultats montrent également que les milieux syndiqués offrent une meilleure protection aux parents travailleurs désirant se prévaloir des mesures de CEF offertes contrairement aux milieux non syndiqués. En ce sens, la présence syndicale atténue le niveau de conflit emploi-famille ressenti chez le parent travailleur au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

En outre, cette étude contribue à la littérature en se concentrant sur l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental et en cernant l'impact de la présence syndicale sur cet épisode critique et générateur d'un stress important. Alors que peu de recherches s'intéressent de manière spécifique à ces éléments, notre étude permet une réflexion quant à la mise en place de mesures de CEF permettant un retour au travail plus aisé à la suite du congé parental. Cette étude sert aussi de référence à tous les employeurs désireux d'atténuer les difficultés de CEF rencontrées au moment du retour au travail. En ce sens, cette recherche pallie les lacunes de la littérature spécialisée sur l'étude des mesures de CEF et sur l'impact du rôle de la présence syndicale dans l'accessibilité aux mesures offertes.

Mots clés : conciliation emploi-famille (CEF), conflit emploi-famille, parents travailleurs, congé parental, retour au travail, présence syndicale.

Abstract

While there has been some progress in the labour market with respect to work-life balance over the last 30 years, several issues remain. In fact, there is an incompatibility between work and family requirements, which may lead to negative consequences for the working parent upon a return to work following a parental leave.

Therefore, this research focuses on this specific period, marked by greater stress and difficulties related to work-life balance. In fact, our study focuses on the factors contributing to the work-family conflict experienced by working parents upon a return to work following a long parental leave. More specifically, it focuses on the determinants of the work-family conflict, the work-life measures currently offered, and the impact of union presence in this perceived conflict. It also considers the work-life measures currently available to determine whether, or not, they contribute to reducing the level of work-family conflict perceived. Finally, we examine to what extent union presence facilitates the work-life balance when returning to work following a parental leave.

This qualitative study was conducted using primary data collected from eleven voluntary working parents on parental leave or others that have recently returned to work upon the parental leave. This study highlights the difficulties that working parents are anticipating and experiencing when they return to work, both in terms of access and use of the work-family measures offered, and due to the determinants of the work-family conflict that influence the use of the work-life measures available and their accessibility.

We also find that the labour market industry, the degree of feminization, unionization rate, the organizational culture and the characteristics of the work and family environment have undeniable impacts on the perceived work-family conflict. Our results also identify that the work-family measures offered are not sufficient and appear to be poorly adapted to the different situations of working parents to meet their specific needs. The offer of measures is therefore not sufficient to reduce the conflict experienced at the time of the return to work following a parental leave. Finally, our findings indicate that unionized groups offer better protection to working

parents who want to take advantage of the work-family measures offered, unlike non-unionized groups.

In conclusion, this study contributes to the literature by focusing on the episode of the return to work following a parental leave and by identifying the impact of the union presence during this critical episode.

While there is very little specific research on these elements, this study allows a reflection on the introduction of work-family measures that make easier the return to work following a parental leave. It also serves as a reference to all employers wishing to be better equipped for work-family balance. In this sense, this research addresses the gaps in the literature on the work-family measures offered and the impact of unions for the access to work-life measures.

Key Words: Work-life balance, work-family conflict, working parents, parental leave, return to work, union presence.

Table des matières

Liste des acronymes.....	vii
Liste des figures et des tableaux.....	viii
Remerciements.....	ix
Introduction	1
Partie 1 : Mise en contexte et évolution d'un enjeu contemporain	5
Les acteurs du système des relations industrielles	6
<i>L'acteur gouvernemental</i>	6
<i>L'acteur patronal</i>	7
<i>L'acteur syndical</i>	9
Chapitre 1 : La recension des écrits	11
1.1 Le conflit emploi-famille sous la loupe d'une approche théorique.....	11
1.2 La conciliation emploi-famille.....	15
1.2.1 <i>Le conflit emploi-famille : définitions et implications</i>	16
1.2.2 <i>La bidirectionnalité du conflit emploi-famille</i>	20
1.3 Les facteurs influençant le conflit emploi-famille.....	20
1.3.1 <i>Les déterminants du conflit emploi-famille</i>	21
1.3.2 <i>Les mesures de conciliation emploi-famille</i>	27
1.4 L'impact de la présence syndicale	39
1.5 Résumé.....	42
Chapitre 2 : La problématique et le modèle de recherche	44
2.1 La problématique et les questions de recherche.....	44
2.2 Le modèle de recherche et les propositions de recherche	46
2.2.1 <i>Le modèle de recherche</i>	46
2.2.2 <i>Les propositions de recherche</i>	47
Chapitre 3 : La méthodologie de recherche	51
3.1 Le devis de recherche et la méthode de collecte de données.....	51
3.2 L'opérationnalisation des concepts utilisés.....	52
3.3 L'analyse de contenu.....	56
A. La constitution de nos données	57
B. L'analyse de nos données.....	58
3.4 Les phases de recherche.....	61
Partie 2 : Les constats de cette recherche	62
Chapitre 4 : Les résultats	63
4.1 Les facteurs du conflit emploi-famille sur l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental.....	64
4.1.1 <i>Les déterminants du conflit emploi-famille</i>	64
4.1.2 <i>La présence ou l'absence de mesures de CEF offertes</i>	83
4.1.3 <i>Le conflit emploi-famille ressenti</i>	96
4.1.4 <i>La présence syndicale</i>	104
Chapitre 5 : Discussion	108

5.1. Retour sur la première proposition de recherche	108
5.2 Retour sur la deuxième proposition de recherche	117
Chapitre 6 : Conclusion	122
6.1 Les faits saillants de l'étude.....	123
6.2 Les limites liées à l'étude.....	124
6.3 Les implications pratiques de la recherche	125
6.4 Les recherches futures	129
Bibliographie	i

Liste des acronymes

CCTM : Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre

CEF : Conciliation emploi-famille

CNT : Commission des normes du travail

CSN : Centrale des Syndicats nationaux

MFA : Ministère de la Famille et des Aînés

RQAP : Régime québécois d'assurance parentale

PAE : Programmes d'aides aux employés

LNT : Loi sur les normes du travail

VD : Variable dépendante

VI : Variable indépendante

VM : Variable modératrice

Liste des figures et des tableaux

Les figures :

Figure 1 : Le modèle conceptuel	47
Figure 2 : Les principaux constats liés à la première proposition de recherche.....	116
Figure 3 : Les principaux constats liés à la deuxième proposition de recherche	120

Les tableaux :

Tableau I : Les répercussions principales du conflit emploi-famille.....	19
Tableau II : Les mesures organisationnelles de CEF	30
Tableau III : Les congés selon la Loi sur les normes du travail.....	34
Tableau IV : Les congés selon le Régime québécois d'assurance parentale	34
Tableau V : Opérationnalisation de la variable indépendante (VI).....	53
Tableau VI : Opérationnalisation de la variable dépendante (VD)	55
Tableau VII : Opérationnalisation de la variable modératrice (VM)	56
Tableau VIII : Les caractéristiques des participants	60
Tableau IX : Récapitulatif des caractéristiques de l'environnement de travail et de la famille des parents travailleurs interrogés.....	74
Tableau X : Récapitulatif de l'attitude des dirigeants et des collègues envers la CEF	80
Tableau XI : Récapitulatif des types de mesures de CEF actuellement offertes pour les parents-travailleurs.....	92
Tableau XII : La perception de la présence syndicale	107

Remerciements

Ce mémoire, portant sur l'enjeu de la conciliation emploi-famille, s'inscrit dans le cadre de l'obtention de la maîtrise en relations industrielles offerte par l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

Au cours de la période s'écoulant de janvier 2014 à novembre 2017, je l'ai rédigé tout en travaillant à temps plein. Ces quatre années viennent donc couronner, non seulement un investissement personnel, mais aussi un accomplissement académique et professionnel.

Il m'importe d'abord de remercier ma directrice de recherche, madame Mélanie Laroche, professeure à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, sans qui tout ceci n'aurait pu être réalisé. Grâce à sa patience, son implication, sa disponibilité, ses connaissances pointues sur le sujet, ses enseignements personnalisés et ses conseils judicieux, j'ai su mettre en œuvre les efforts nécessaires et prendre les bonnes méthodes de recherche pour la complétion de ce mémoire. Le temps, le support et l'énergie qu'elle m'a consacrées ont été sources d'inspiration et de confirmation du vif plaisir attendu par le travail bien fait.

Cette étape formatrice et enrichissante m'a permis de mesurer la progression de mon développement académique et professionnel. J'ai ainsi acquis la certitude que je suis bien outillée sur le plan théorique et empirique, et j'ai pu constater que j'étais en mesure de transposer ces connaissances diverses dans le contexte du marché du travail. De plus, ceci m'a permis de comprendre l'importance de la persévérance et de l'éthique de travail, ainsi que de développer mon esprit critique et de synthèse. Mes remerciements les plus chers sont adressés à madame Laroche.

J'aimerais aussi remercier mesdames Émilie Genin et Mélanie Dufour-Poirier pour vos recommandations qui m'ont permis de peaufiner ce travail.

Merci également à la Fondation de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés pour la bourse que vous m'avez offerte, permettant ainsi de financer et soutenir ma recherche.

Également, je tiens à remercier l'ensemble des parents travailleurs participants. Votre temps, confiance et générosité m'auront permis de concrétiser cette recherche. Ce fut un plaisir de

collaborer avec vous et je vous remercie sincèrement de l'intérêt que vous avez porté à ma recherche.

Évidemment, ceci n'aurait pas été possible sans le support et les encouragements de ma famille, de mon amoureux, mes amis proches et de mes collègues de travail. Votre soutien constant m'a permis de réaliser cette importante étape et je vous en suis très reconnaissante. Merci de m'avoir écouté et appuyé tout au long de ce projet. C'est grâce à vous si j'ai eu le courage de poursuivre jusqu'à la fin.

En définitive, l'intérêt apparent que je manifeste pour ce mémoire est en corolaire avec l'adage « une image vaut mille mots » et, partant de cette idée, cette étape académique aura été un puits d'abondance de connaissances, tant théoriques que sur soi-même.

Merci à vous,

Introduction

Au cours des dernières décennies, la composition de la main-d'œuvre a bien changé, notamment en raison de l'évolution des valeurs sociétales, du vieillissement de la population, mais aussi de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs, tels que les secteurs manufacturier, industriel, hospitalier et ceux liés à l'économie du savoir.

L'entrée massive des femmes sur le marché du travail, l'augmentation du nombre de couples à deux revenus et l'apparition de familles monoparentales ont fait en sorte que les difficultés liées à la problématique de la conciliation emploi-famille (CEF) n'ont cessé de croître (Laroche et Genin, 2017).

Ces multiples changements au contexte du marché du travail ont retenu l'attention et provoqué la conscientisation des acteurs du système des relations industrielles que sont le gouvernement, le patronat et les syndicats (Paquet et Najem, 2005 ; Tremblay, 2012).

L'intérêt croissant porté à cet enjeu contemporain a aussi interpellé les chercheurs qui ont souligné la pertinence d'étudier davantage cette problématique. En conséquence, nombre d'études se sont intéressées au conflit emploi-famille ressenti par le parent-travailleur, ainsi qu'aux mesures organisationnelles de CEF offertes (Guérin et al., 1997 ; Duxbury et Higgings, 2001 ; St-Onge et al., 2002 ; Paquet et Najem, 2005 ; Tremblay, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Najem et Tremblay, 2010 ; Tremblay et Genin, 2011 ; Tremblay, 2012 ; Laroche et Genin, 2017).

L'attention ainsi portée à la CEF, autant dans la littérature que sur la place publique, a fait en sorte que tous les acteurs du système des relations industrielles ont reconnu la nécessité d'implanter des mesures permettant de concilier les responsabilités professionnelles et familiales dans les milieux de travail québécois (Guérin, St-Onge, Haines, et al. 1997 ; CCTM, 2001 ; Najem et Tremblay, 2010 ; Tremblay, 2012 ; McInturff et Macdonald, 2015 ; Laroche et Genin, 2017).

Alors que la problématique de la CEF était d'abord un enjeu propre aux femmes, les mesures organisationnelles de CEF offertes visent de plus en plus à intégrer les pères qui se montrent

dorénavant interpellés, en tant que partie prenante, au conflit emploi-famille, et ce, afin qu'ils bénéficient eux aussi de mesures facilitantes pour assurer leur rôle de père dans la sphère familiale (Tremblay, 2003). Bien que les soins apportés aux enfants et les tâches domestiques demeurent exécutés en grande partie par les femmes (Mcinturff et Macdonald, 2015), et que la problématique liée à la charge mentale revient principalement aux mères, les pères souhaitent s'impliquer de plus en plus dans la sphère familiale et afin de réduire le conflit emploi-famille ressenti au point de vue du couple de parents travailleurs.

Conséquemment, des mesures organisationnelles de CEF ont été mises en place au cours des trente dernières années, autant dans les organisations que dans les conventions collectives, tels que les congés, les aménagements du temps de travail, les assurances collectives familiales, etc. Des politiques publiques novatrices, établissant un seuil minimal de mesures, ont aussi été instaurées tel que le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006.

Par la suite, des recherches se sont attardées aux déterminants affectant le conflit emploi-famille (Guérin, St-Onge, Chevalier, et al. 1997; Tremblay 2005), ainsi qu'aux obstacles rencontrés au moment de l'implantation des mesures de conciliation (Budd et Mumford, 2006; Tremblay et Genin, 2011).

Force est de constater que, malgré tout, depuis 2010, peu de progrès sont observés en ce qui a trait aux mesures offertes (Najem et Tremblay, 2010). Comme l'ont aussi démontré les travaux antérieurs, certaines des mesures déjà implantées sont peu accessibles aux parents-travailleurs au moment précis où le besoin de les utiliser se fait sentir (Budd et Mumford, 2006) ; c'est particulièrement vrai à l'égard de celles concernant l'aménagement du temps de travail. Or, l'une des principales difficultés soulevées par le parent-travailleur est le manque de temps disponible pour les obligations personnelles et familiales.

Face à ce constat, les recherches se sont ensuite concentrées sur l'identification de mesures permettant de soutenir directement le parent-travailleur à cet égard et sur le rôle qu'ont les organisations dans l'offre desdites mesures (Tremblay, 2008). Ces recherches susmentionnées n'ont toutefois pas approfondi les facteurs qui facilitent ou entravent l'utilisation des mesures

organisationnelles de CEF déjà implantées au sein des organisations québécoises. Notre recherche vise donc à combler ce vide apparent dans la littérature.

Nous profiterons aussi du cadre de cette recherche pour cerner l'impact de la présence syndicale dans la mise en place de mesures de CEF facilitantes, car mis à part les études de Summers (2007), ainsi que de Najem et Tremblay (2010), à notre connaissance, aucune autre étude ne s'est intéressée, à ce jour, à cette variable. Or, selon l'étude de Najem et Tremblay (2010), des différences notoires apparaissent en ce qui concerne l'offre des mesures de CEF entre les milieux syndiqués et ceux non syndiqués. Compte tenu du fait que le rôle des syndicats est de représenter et de défendre les intérêts de ses membres, nous nous interrogerons sur l'impact de leur présence en milieu de travail et nous tenterons de déterminer s'ils permettent aux parents-travailleurs d'avoir accès, avec plus de facilité, aux mesures de CEF mises en place.

Notre intérêt se concentre également sur un moment précis, reconnu comme critique et générateur d'un stress important pour les parents travailleur (Holmes et Rae, 1967 ; Pelletier, 2012), soit l'épisode du retour au travail à la suite d'un congé parental de durée de plus de six mois. Les parents doivent alors rapidement apprendre à concilier leurs nouvelles activités parentales à leurs activités professionnelles dans un contexte où ils se sont absentés pendant plusieurs semaines.

Notre recherche vise donc à mieux comprendre et à identifier quels sont les facteurs qui alimentent le conflit emploi-famille au moment du retour au travail ainsi qu'à identifier, parmi ces facteurs, quels sont les déterminants du conflit emploi-famille qui favorisent ou non l'utilisation des mesures de CEF offertes. Ce faisant, nous identifierons quelles sont les mesures souhaitées par les parents travailleurs pour faciliter le retour au travail. Puis, cette recherche vise aussi à cerner l'influence syndicale dans l'instauration de mesures facilitantes dans les organisations.

Les questions de recherche sont les suivantes :

- 1) Quels sont les facteurs qui alimentent le conflit emploi-famille ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental ?

2) La présence syndicale facilite-t-elle la CEF au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental ?

Le présent mémoire se divise en deux parties et en six chapitres. Les deux grandes parties exposent la mise en contexte de l'étude et la démarche proposée.

Dans la première partie, nous y présentons l'approche théorique qui a orienté notre étude, le contexte et l'évolution de notre problématique, ainsi que la revue de la littérature qui soutient directement notre objet d'étude. Nous présentons de plus notre modèle d'analyse constitué de la conceptualisation de notre problématique et de nos propositions de recherche. Finalement, nous procédons à l'opérationnalisation des concepts utilisés dans le cadre de notre recherche et exposons la méthodologie utilisée.

Dans la seconde partie, nous exposons les résultats obtenus concernant les facteurs qui influencent l'utilisation des mesures de CEF au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Nous visons de plus à comprendre l'impact de la présence syndicale dans l'accessibilité, l'utilisation et l'établissement de mesures de CEF adaptées aux besoins particuliers des parents travailleurs. Puis, nous indiquons de quelle manière le conflit emploi-famille se manifeste lors du retour au travail à la suite du congé parental. Par la suite, nous faisons un retour sur nos propositions de recherches et sur nos principaux constats. Finalement, nous exposons les limites et les implications pratiques de notre étude.

Partie 1 : Mise en contexte et évolution d'un enjeu contemporain

Tel qu'établi, la composition de la main-d'œuvre a bien changé dans les vingt dernières années (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005 ; Lacroix, 2013 ; McInturff et MacDonald, 2015 ; Laroche et Genin, 2017). En 1985, au Canada, on comptait une population active de 3,3 millions de femmes âgées de 25 et 54 ans, alors qu'en 2014, elle était de 5,7 millions (McInturff et MacDonald, 2015). Avec l'instauration d'un réseau de service de garde universel, le taux d'emploi des mères québécoises monoparentales a ainsi augmenté de 38% par rapport à 1996 et à 68% en 2014 (McInturff et MacDonald, 2015). Dans son rapport annuel de 2016, le Conseil du statut de la femme (en référant aussi aux études de Descarries et Corbeil, 2002) précise qu'en 1970, près du tiers des mères âgées de 20 et 44 ans demeuraient à la maison auprès de leurs enfants, alors qu'aujourd'hui, 79,9% des mères âgées entre 20 à 54 ans, dont le plus jeune enfant a moins de six ans, se retrouvent sur le marché du travail.

Les impacts de ces transformations du profil de la main-d'œuvre sont nombreux. L'arrivée des femmes sur le marché du travail réduit le temps accordé aux soins de la famille. Les femmes luttent maintenant pour répondre, tant aux exigences de leurs employeurs, qu'à celles de la sphère familiale (Mcinturff et Macdonald, 2015).

La reconfiguration des structures familiales n'a pourtant pas diminué les heures consacrées aux responsabilités et différentes charges familiales et domestiques, alors que celles consacrées au travail rémunéré n'ont fait qu'augmenter (Mcinturff et Macdonald, 2015). De fait, encore aujourd'hui, 70% des tâches domestiques et des soins apportés aux enfants sont accomplis par les femmes (Laroche, 2010), et ce, en dépit de leur intégration massive sur le marché du travail et de l'aide grandissante des hommes dans la sphère familiale. D'ailleurs, l'Institut de la statistique du Québec a procédé en 2010 à une enquête permettant d'illustrer l'évolution de l'emploi du temps au sujet de la répartition du travail domestique entre les hommes et les femmes sur la période qui s'étale entre les années 1986 et 2010 (Lacroix, 2013) : en 1986, les femmes accordaient 4 heures de leur temps aux tâches domestiques contre 1,8 heure chez les hommes ; alors qu'en 2010, les femmes consacraient 3,7 heures par jour aux tâches domestiques alors que les hommes ont vu le nombre d'heures augmenté à 2,5 heures par jour (Lacroix, 2013). Bien que les hommes

s'impliquent de plus en plus dans la sphère familiale, on observe que les tâches demeurent majoritairement accomplies par la femme.

Parallèlement, les milieux de travail subissent d'importantes modifications en raison de nombreuses restructurations, du recours aux nouvelles technologies, des pressions de la concurrence étrangère dans une économie mondialisée, sans oublier les impératifs économiques de juste-à-temps et de production continue, créant ainsi une intensification du rythme du travail, ainsi que d'une surcharge de travail; un contexte hostile aux innovations en termes de CEF (Paquet et Najem, 2005 ; Laroche et Genin, 2017).

Ces pressions organisationnelles rendent plus complexes la planification et l'organisation de la vie quotidienne. Ce qui accentue d'autant les difficultés vécues par les parents travailleurs à concilier le travail, la famille ainsi qu'une carrière correspondant à leurs aspirations (Tremblay, 2005).

Bref, un tel contexte rappelle les propos de l'auteur Tremblay (2003) qui, dès le tournant des années 2000, avait dépeint cet enjeu comme la problématique des temps modernes : « [...] non seulement parce que le nombre d'enquêtes montrent que les parents concilient de plus en plus difficilement les obligations parentales et professionnelles, mais aussi parce que, dans nombre de secteurs économiques liés à l'économie du savoir, les entreprises cherchent à développer la motivation et la loyauté de leurs employés[...] (Tremblay, 2003, p.57) ». La problématique de la CEF n'est donc pas nouvelle en soi. Il importe d'illustrer de quelles manières les acteurs du système des relations industrielles se sont positionnés au fil du temps face à cet enjeu et quels ont été l'impact de leurs rôles dans l'évolution du conflit emploi-famille.

Les acteurs du système des relations industrielles

L'acteur gouvernemental

Au Canada, le rôle joué par l'acteur gouvernemental est crucial. En légiférant sur les normes minimales de travail, l'État impose un plancher quant aux mesures adoptées dans les

milieux de travail canadiens et dans les organisations, en laissant pour autant toute la latitude aux autres acteurs d'adapter, à leur milieu respectif, les mesures organisationnelles de CEF proposées (Paquet et Najem, 2005).

Ce faisant, le gouvernement permet de faciliter la CEF avec l'instauration de politiques publiques adaptées aux situations particulières que vivent les familles canadiennes (McInturff et Macdonald, 2015). Progressivement, les gouvernements fédéraux et provinciaux ont ainsi répondu aux revendications du mouvement des femmes et du mouvement syndical en adoptant des mesures de soutien à la parentalité (Conseil du statut de la femme, 2016). À titre d'exemple, mentionnons ici l'introduction du Régime québécois d'assurance parental (RQAP), ainsi que celui du service universel de garderie.

L'acteur gouvernemental peut donc amoindrir le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental en instaurant de nouvelles politiques publiques permettant d'encadrer et de légiférer l'aménagement du retour au travail. Il peut permettre une plus grande souplesse par des mesures plancher de transitions dans les milieux de travail qui répondent aux difficultés de CEF vécu par les parents travailleurs. Une réflexion peut donc être faite au niveau législatif afin d'instaurer des mesures qui permettent un retour au travail plus aisé.

L'acteur patronal

Ayant à l'esprit la question d'efficacité organisationnelle, l'acteur patronal reconnaît les avantages d'aider les parents travailleurs à concilier leurs obligations professionnelles et familiales, tant chez les nouvelles générations que chez les « baby-boomers » (Chrétien et Létourneau, 2010a ; Lazzari, 2012).

Par contre, bien que conscientisé à l'importance grandissante de la CEF, l'employeur appréhende tout autant les coûts supplémentaires reliés aux conséquences du conflit emploi-famille, tels que l'absentéisme, le roulement de personnel et le risque de perte de productivité (Guérin et al., 1997 ; Dignard et al., 2005). La mise en place de mesures de CEF est alors principalement perçue par l'employeur comme un investissement permettant de réduire les coûts susmentionnés et qui

en sus, permet une augmentation de la motivation, de la satisfaction et de l'engagement du personnel envers leur travail, ainsi que de la performance organisationnelle, ce qui, accessoirement, favorise le recrutement et la rétention d'une main-d'œuvre plus qualifiée (Paquet et Najem, 2005 ; Laroche et Genin, 2017).

Les entreprises peuvent donc en retirer de nombreux avantages ; la CEF est alors souvent perçue comme une valeur ajoutée. Pour exercer un pouvoir d'attraction et de rétention du personnel compétent, les employeurs doivent cerner l'importance d'introduire une culture favorable à la CEF et rester à l'affût des dernières tendances en la matière qui peuvent soutenir les demandes formulées par les parents travailleurs, car la précarité, l'instabilité et les horaires irréguliers permettent difficilement aux parents travailleurs d'assumer leurs nombreuses responsabilités familiales et professionnelles.

En plus de permettre aux entreprises de se positionner stratégiquement sur le marché du travail, les mesures de CEF permettent aussi d'attirer les jeunes talents pour qui la notion de CEF semble être un aspect dominant lorsque vient le temps de choisir l'organisation dans laquelle ils s'investiront professionnellement (Lazzari, 2012). Ces mesures favorisent alors les quatre objectifs fondamentaux des organisations, que sont : 1) attirer les candidats qualifiés ; 2) retenir les employés ayant un rendement satisfaisant ; 3) augmenter la motivation ; 4) accroître l'épanouissement des employés (Saba et al., 2008).

Cependant, alors que les impératifs économiques et les nouvelles réalités du marché du travail amènent l'employeur à rechercher plus de flexibilité, les mesures de CEF peuvent aussi être associées à une réduction de la flexibilité nécessaire à une gestion efficace de l'organisation du travail, que ce soit au niveau des statuts d'emploi, des horaires ou des coûts de main-d'œuvre (Paquet et Najem, 2005). Toutefois, la main-d'œuvre, comptant aujourd'hui plus de femmes, de proches aidants et d'hommes voulant s'investir auprès de la famille, exige de la part de la partie patronale d'identifier les moyens dont elle dispose pour harmoniser les responsabilités familiales et professionnelles des employés (Ministère de la Famille et des Aînés, 2012).

En conséquence, bien qu'il soit difficile d'adapter les mesures de CEF de façon universelle, dû au fait que les milieux de travail se différencient les uns des autres et qu'ils n'ont pas toutes les mêmes capacités budgétaires pour les introduire, la CEF doit continuer à faire partie des débats

sociaux (Laroche et Genin, 2017). Le rôle de l'acteur patronal, dans un contexte de conflit emploi-famille, est donc d'améliorer la qualité de vie au travail, par l'emploi de politiques favorables à l'implantation de mesures organisationnelles spécifiques à cet enjeu criant d'actualité, qui ne cesse d'évoluer et dans lequel on observe pourtant peu de progrès quant aux mesures de CEF offertes (Paquet et Najem, 2005 ; Laroche et Genin, 2017). La CEF est ainsi perçue comme un levier de performance et de fidélisation des employés (Laroche et Genin, 2017).

L'acteur patronal peut donc atténuer le niveau de conflit emploi-famille ressenti en instaurant des mesures de CEF qui facilitent le retour au travail à la suite du congé parental et qui répondent à des contraintes de temps et de flexibilité dans l'aménagement de l'horaire et du lieu de travail. De fait, l'acteur patronal peut amoindrir les difficultés rencontrées au moment du retour au travail par la mise en place de mesures adaptées à cet épisode critique et générateur d'un stress important.

L'acteur syndical

L'acteur syndical agit en tant qu'agent social et négocie les dispositions émergentes de CEF dans les conventions collectives. Les syndicats doivent également s'assurer que l'employeur respecte les normes minimales instaurées par le législateur.

Cet acteur du système des relations industrielles peut alors négocier des conditions de travail allant au-delà de celles imposées par le législateur. Puisqu'un peu plus de 31,3% de salariés au Canada et environ 39,5% au Québec sont assujettis à une convention collective (Cloutier-Villeneuve et Demers, 2014), il va de soi que le patronat et le syndicat s'entendent alors pour adopter des mesures permettant aux employés de concilier leurs obligations familiales et professionnelles (CCTM, 2001). Les syndicats jouent donc un rôle fondamental dans l'offre des mesures organisationnelles de CEF.

Concernant le volet de la CEF, l'acteur syndical a donc pour objectif que les besoins particuliers des parents travailleurs fassent partie intégrante du champ négociable (Laroche et Genin, 2017).

Cet acteur peut alors atténuer le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental en instaurant des mesures adaptées et en garantissant l'accès aux mesures de CEF et leurs utilisations par les parents travailleurs en offrant une protection lorsqu'ils désirent s'en prévaloir.

Somme toute, il ne s'agit plus seulement de revendications syndicales limitées au milieu du travail, mais bien de revendications sociétales auxquelles l'ensemble des acteurs du système de relations industrielles prend part, notamment, dans le domaine des politiques publiques et du contexte privé du travail (Paquet et Najem, 2005). Les acteurs du système ont donc tous un rôle à jouer dans l'établissement de mesures de CEF permettant un retour au travail plus aisé à la suite du congé parental. Les difficultés rencontrées par les parents travailleurs nécessitent d'être abordées par l'entremise de mesures minimales instaurées par le législateur, auxquelles l'employeur doit répondre, et voire même, bonifier avec des mesures facilitatrices qui répondent aux besoins particuliers de leur employés. Finalement, l'acteur syndical doit s'assurer que les mesures de CEF font partie intégrante de leurs revendications et que les besoins particuliers des parents travailleurs à l'égard du retour au travail à la suite du congé parental soient entendus.

Chapitre 1 : La recension des écrits

Dans ce chapitre, nous faisons état de la littérature spécialisée de manière à présenter les différents concepts utilisés dans le cadre de notre recherche. D'abord, nous exposons l'approche théorique sur laquelle est fondée notre recherche. Ensuite, nous définissons notre objet d'étude qu'est le conflit emploi-famille. Finalement, nous présentons les facteurs influençant le conflit emploi-famille, soit les déterminants du conflit emploi-famille et les mesures organisationnelles de CEF actuellement offertes.

1.1 Le conflit emploi-famille sous la loupe d'une approche théorique

Notre recherche propose d'expliquer le conflit emploi-famille sous la loupe de l'approche des temps sociaux. Cette approche nous apparaît très pertinente dans l'étude de notre problématique, puisque les nombreuses transformations du marché du travail, ainsi que celles qui s'opèrent au sein des structures familiales, sont prises en compte par cette dernière qui reconnaît les conflits qui s'opèrent dans la désynchronisation et le déséquilibre des temps sociaux.

Dans le cadre de cette étude, nous aurions également pu expliquer le conflit emploi-famille sous la loupe de l'approche féministe, puisque cette dernière s'intéresse à la notion de pouvoir entre des groupes d'intérêts distincts et à la recherche d'un équilibre au niveau des rapports de force. Alors que cette approche s'attaque à la division sexuelle du travail, aux structures et responsabilités familiales, aux préjugés et stéréotypes attribués aux femmes, ainsi qu'à leur statut minoritaire (Descarries et Corbeil, 2002), il aurait été pertinent de l'étudier pour la problématique de la CEF. De fait, historiquement, le conflit emploi-famille était plus spécifiquement lié aux femmes, bien que l'on constate aujourd'hui que les hommes se sentent de plus en plus concernés. L'approche féministe prône la réduction des inégalités hommes-femmes au sein des organisations et l'utilisation de cette approche aurait permise de proposer des voies de solutions par l'entremise de politiques familiales et de mesures organisationnelles facilitant la CEF. Toutefois, puisque notre étude s'intéresse davantage à l'incompatibilité entre les exigences professionnelles et familles au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental, il nous apparaissait plus évident d'utiliser l'approche des temps sociaux pour étudier le conflit emploi-famille,

puisque l'on se concentre sur la recherche d'un équilibre au niveau de la maîtrise du temps chez le parent travailleur.

1.1.1 L'approche des temps sociaux

Les changements observés, tant dans les structures familiales que dans le monde du travail, ont intensifié les problématiques liées à la conciliation des « temps sociaux » (Vendramin, 2007). L'appellation « temps sociaux » correspond au produit des événements sociaux constituant la vie des individus et la vie sociétale (Farrugia, 1999), tel un cadre dans lequel la société évolue et se responsabilise en fonction de ses activités sociales (Durkheim, 1990). Les nouveaux modes de vie contribuent à intensifier les tensions entre les temps de travail et ceux hors travail (Vendramin, 2007). Certains facteurs permettent d'expliquer cette situation notamment, l'entrée massive et durable des femmes sur le marché du travail, le manque de main-d'œuvre qualifiée dans certains secteurs et la régulation des modes de travail. Une désynchronisation des temps sociaux est donc marquée essentiellement par un manque de temps, créant ainsi des problèmes de conciliation d'horaires, d'improvisations journalières et de surcharges de travail (Vendramin, 2007).

L'étalement accru des temps de travail, l'allongement de la journée productive, les pressions exercées sur le rythme de travail, ainsi que l'irrégularité et l'imprévisibilité des temps de travail interpellent beaucoup les parents travailleurs et expliquent la problématique de la conciliation des temps sociaux, la maîtrise du temps étant le principal enjeu (Vendramin, 2007). Aujourd'hui, le travail est accéléré, les horaires décalés et les demandes de disponibilités se font grandissantes. Il devient alors ardu pour le parent travailleur de planifier son temps. La problématique de la CEF peut donc être expliquée par ce déséquilibre des temps sociaux.

Par ailleurs, les structures familiales ne cessent d'évoluer, rendant encore plus complexes les rapports au temps. D'une part, les familles ont moins d'enfants et ces derniers restent plus longtemps au domicile familial, soit pour les études, soit en attendant d'intégrer le marché du travail. D'autre part, l'augmentation des familles monoparentales et de la garde partagée, ainsi que la participation des pères aux tâches ménagères influencent le profil des familles

contemporaines. Le vieillissement de la population et la diminution des temps d'hospitalisation augmentent la charge qui incombe aux parents (Vendramin, 2007). Il semble donc y avoir une certaine difficulté à obtenir une division adéquate entre les temps de travail et les temps hors travail et on constate un débordement d'une sphère à l'autre dans l'attribution du temps qui doit leur être alloué. Pronovost (2015) expose également dans son étude que les parents travailleurs, avec de jeunes enfants à charge, s'avèrent deux fois plus stressés que la moyenne de la population. Selon les études de ce dernier, ce sont les parents travailleurs qui subissent le plus fortement les contrecoups de la hausse du temps de travail des organisations. En effet, « les mères actives consacrent environ 42 heures par semaine au travail, temps de déplacement compris ; ce temps s'est accru de deux heures entre 1998 et 2005 et de trois heures depuis lors. Elles jouissent maintenant du plus faible temps de loisir jamais mesuré dans les enquêtes canadiennes » (Pronovost, 2015 p. 47). Pour ce qui est des pères, leur semaine de travail s'est stabilisée, en moyenne, à 50 heures y compris le temps de déplacement, et ces derniers jouissent aussi d'une diminution de leur temps de loisirs.

Depuis 2010, une évolution de la parité dans le partage des heures consacrées à la famille et aux soins des enfants est observée : une seule demi-heure sépare maintenant l'apport de la mère vis-à-vis celle du père, alors qu'en 1986, on observait une différence de près de trois heures de l'implication maternelle par rapport à celle paternelle (Pronovost, 2015). Il est cependant important de rappeler une diminution des heures consacrées aux soins à apporter aux enfants à mesure que ces derniers vieillissent. Les recherches portant sur l'étude des temps sociaux illustrent ce fait : « les parents travailleurs consacrent cinq fois plus de temps à leurs enfants âgés de moins de cinq ans qu'à leurs enfants plus âgés » (Pronovost, 2015 p.52). Ce chercheur observe également que les parents travailleurs qui possèdent plus de scolarité sont ceux qui consacrent le plus de temps à leurs enfants, alors que ces derniers voient leur temps de travail s'accroître d'autant plus avec les responsabilités professionnelles qui leur incombent. Les tensions entre les temps de travail et les temps hors travail sont alors manifestes, intensifiant d'autant plus les contraintes ressenties : ce qui exacerbe, entre autres, le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Vendramin (2007, p.32) soutient aussi que « les services publics accusent des retards d'adaptation, de même que les employeurs avec un déficit d'offre de services publics adaptés et un déficit de flexibilité partagée et d'intégration des contraintes privées dans l'organisation du travail ». Les difficultés croissantes qui empêchent d'harmoniser les temps sociaux créent autant d'impact pour l'employeur que pour le parent travailleur. Les mesures de CEF et, plus particulièrement, les dispositions d'aménagement du temps de travail et du lieu de travail permettent alors de moduler les conflits des temps sociaux. La problématique de la CEF résulte donc soit d'un déséquilibre ou encore, d'un équilibre fragile des temps sociaux. Les organisations doivent alors permettre davantage de souplesse et de flexibilité par l'entremise de politiques et mesures de CEF adéquates.

Que ce soit les transformations du rythme de travail qui génèrent des tensions entre le travail et la famille, ou bien les situations familiales qui rendent complexes la conciliation des temps sociaux, il est clair que la vie professionnelle a un impact direct sur la vie privée, et vice-versa. La théorie des temps sociaux explique alors les choix qu'un parent travailleur doit faire en fonction de sa carrière ou de sa vie familiale, notamment quant au nombre d'enfants souhaités ou quant au moment choisi pour fonder une famille ou quant aux choix du parcours et des responsabilités professionnelles, etc. (Vendramin, 2007). Certains parents travailleurs prétendent même que le fait d'avoir des enfants pénalise l'avancement de leur carrière professionnelle (Pronovost, 2015).

Selon Pronovost (2015), trois scénarios sont possibles en ce qui a trait aux tensions entre les temps de travail et hors travail. Il propose d'abord un scénario noir constitué de parents débordés, qu'il explique par l'accélération des tensions entre le temps de travail de plus en plus contraignant et la diminution conséquente du temps disponible pour le temps parental. Un second scénario qu'il qualifie de gris est constitué de parents réalistes qui tendent vers un statu quo, en luttant contre les multiples exigences des temps sociaux pour stabiliser les contraintes auxquelles ils se heurtent continuellement. Le troisième scénario est celui des parents engagés, dans lequel nous observerons un refus des nouveaux rythmes imposés par les temps de travail et une nouvelle conscientisation face à la volonté de préserver un temps parental, tout en diminuant le temps attribué au travail, pour ainsi vivre un meilleur équilibre emploi-famille.

Nous pouvons conclure à une relation d'interdépendance dans les temps sociaux, puisqu'ils évoluent au fil du temps et sont influencés par les politiques publiques, les contextes culturels et la division sexuelle du travail (Vendramin, 2007). L'approche des temps sociaux permet donc d'analyser concrètement le conflit emploi-famille qui est ressenti lors du retour au travail à la suite d'un long congé parental. En définitive, elle permet la recherche de mécanismes qui tiennent compte des réalités sociales contemporaines.

1.2 La conciliation emploi-famille

La CEF se définit comme étant la « recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale » (Ministère de la Famille et des Aînés, 2012). Cette définition, issue de la norme de CEF du Bureau de normalisation du Québec, a pour objectif de rendre plus souples les exigences du monde du travail et de diminuer les conséquences liées au conflit emploi-famille qui ne cessent de s'accroître (Ministère du Travail, 2014).

En raison des changements démographiques et sociologiques qui marquent les dernières décennies (tels que l'augmentation des familles monoparentales, du nombre de couples à deux revenus, de la féminisation et du vieillissement de la main-d'œuvre), les parents-travailleurs se sentent plus interpellés par l'enjeu de la CEF (St-Onge et al., 2002). Que ce soit pour les soins apportés aux jeunes enfants ou aux personnes vieillissantes, par la vie intergénérationnelle ou pour un retour aux études, ils doivent s'adapter à leurs différents rôles, et ont alors besoin de mesures organisationnelles de CEF adaptées à leur situation (Laroche et Genin, 2017) ; l'objectif de la CEF étant de rendre plus facile, chez le parent travailleur, le cumul des multiples rôles qu'ils endossent. Malgré l'évolution des dernières années, force est de constater que les difficultés éprouvées à arrimer les responsabilités familiales et professionnelles persistent (Chrétien et Létourneau, 2010a).

Désormais, la conciliation inclut en sus des aspects entourant la famille, l'ensemble des aspects de la vie personnelle des travailleurs. Une conception plus large de l'enjeu suggère alors une formulation plus intégrante, telle « la conciliation travail-vie personnelle » ou « l'intégration

travail-style de vie » (Laroche et Genin, 2017). Toutefois, aux fins de cette recherche, nous utiliserons la formulation « conciliation emploi-famille (CEF) », notre objet de recherche premier étant l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental et les mesures de CEF spécifiques à celui-ci.

1.2.1 Le conflit emploi-famille : définitions et implications

La définition couramment utilisée dans la littérature spécialisée du conflit emploi-famille, le présente comme : « l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre (Greenhauss et Beutell, 1985) », tel que cité par Najem et Tremblay (2010).

Le conflit emploi-famille se manifeste au moment où l'individu discerne le déséquilibre entre les attentes de son rôle professionnel et celles de son rôle familial qui tendent à s'opposer (Frone et Rice, 1987). La sphère professionnelle occasionne des débordements dans la sphère personnelle et familiale de l'individu, et vice-versa (Paquet et Najem, 2005). Il s'agit donc de conflits de rôles, ayant comme composantes principales le temps, les tensions entre les rôles et le comportement (Greenhauss et Beutell, 1985 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006 ; Laroche et Genin, 2017) :

- 1) **Le conflit basé sur le temps** correspond à une difficulté à gérer un agenda, de même qu'à orchestrer globalement les différentes exigences de temps liées à la vie familiale et à la vie professionnelle. En ce sens, le temps accordé à un rôle ne permet pas d'en accorder de façon égale à l'autre rôle. Il s'agit donc d'une surcharge temporelle en raison des différents rôles que le parent travailleur doit assumer. Cette surcharge temporelle se manifeste alors par un manque de temps ressenti autant dans la sphère professionnelle, familiale, que celle personnelle du parent travailleur (Greenhauss et Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006 ; Laroche et Genin, 2017) ;

- 2) **Le conflit basé sur les tensions** coïncide avec la réalité du double rôle, celui du parent et celui du travailleur. Les tensions exercées sur un rôle rendent ardu l'exercice de l'autre rôle et vice-versa (Greenhauss et Beutell, 1985; St-Onge et al., 2002 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006 ; Laroche et Genin, 2017) ;
- 3) **Le conflit basé sur les comportements** établit que les manières d'être et d'agir, spécifiques à un rôle, deviennent opposées à celles attendues dans l'autre rôle puisque les adaptations possibles ne peuvent être réalisées par l'individu. Dans ce conflit, il ne s'agit plus seulement d'ajustements au niveau du temps, mais des changements d'attitudes ou de comportements à adopter tout dépendamment de la sphère dans laquelle l'individu se trouve, soit celle du travail ou de la famille (Greenhauss et Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006 ; Laroche et Genin, 2017).

Duxbury et Higgins (2001) ont, à leur tour, examiné les impacts des formes de conflits susmentionnées et établi que le conflit emploi-famille est caractéristique d'une surcharge attribuable aux multiples rôles, ainsi qu'à l'interférence créée entre le travail et la famille. Pour ces deux chercheurs, un individu ne peut remplir les exigences en termes de temps et d'énergie imposées par le cumul de ses rôles qui, de surcroît, tendent de plus à en plus à s'opposer. Alors que le conflit emploi-famille survient de façon sporadique pour les travailleurs, il est continu pour le parent travailleur (Chrétien et Létourneau, 2010a).

De plus, l'incompatibilité des rôles devient particulièrement ardue lors du retour au travail à la suite d'un long congé parental. De fait, le parent travailleur se voit alors confronté à un stress important et doit également composer avec une nouvelle routine, sujette aux imprévus et aux impondérables, alors qu'il apprend au quotidien à véritablement concilier le travail et la famille (Holmes et Rae, 1967; Pelletier, 2012).

Greenhauss et al. (2003) ont aussi montré que les gens qui accordent une plus grande place au travail plutôt qu'aux besoins familiaux vivent un plus grand conflit emploi-famille et ressentent un plus haut niveau de stress que ceux qui rapportent avoir un équilibre entre les sphères professionnelle et familiale. Ces chercheurs notent également que les mères travailleuses ont plus

tendance à signaler une surcharge et une interférence entre les responsabilités professionnelles et familiales que les pères travailleurs. De même, Tremblay (2008) montre qu'en raison des obligations personnelles et familiales, ainsi que du partage des tâches familiales, les Québécoises perdent, en moyenne, plus de journées de travail que les hommes, soit respectivement 6,7 journées contre 1,1 jour.

La surcharge attribuable aux multiples rôles que doivent endosser les parents travailleurs crée conséquemment du stress (Frone et al., 1992). Le stress, qui se définit comme étant le produit d'un échange entre l'individu et son environnement (Lazarus, 1996), est essentiellement généré par un manque de temps lié à un horaire trop chargé résultant d'un conflit emploi-famille (Frone et al., 1992).

Du côté familial, les facteurs intensifiant le niveau de stress sont les suivants : 1) le nombre et l'âge des enfants à charge ; 2) les ressources financières ; 3) la présence ou l'absence d'une personne âgée à charge ; 4) la présence ou l'absence d'un conjoint aidant ; 5) le degré de mésentente familiale (Guérin et al., 1997). Alors que du côté de l'emploi, les facteurs sont les suivants: 1) la surcharge de travail; 2) le conflit de rôles; 3) le nombre d'heures travaillées; 4) le manque de reconnaissance (Guérin et al., 1997). Donc, l'arrivée d'un enfant, le retour au travail après le congé parental, ainsi que de nouvelles habitudes et de routine de vie sont tous des éléments qui créent un niveau de stress considérable (Holmes et Rae, 1967).

L'étude de Pelletier (2012), réalisée au Québec, a aussi permis de conclure que le rôle parental et la nécessité d'établir une nouvelle routine vient accentuer le niveau de stress ressenti. Le fardeau cumulatif des différents conflits de rôles que doit endosser le parent travailleur provoque des impacts néfastes sur sa santé, notamment par l'augmentation du taux de stress, les troubles d'humeur conséquents et l'épuisement professionnel, alliés aux sentiments de culpabilité et de dépression (Vézina et al., 2011; Chrétien et Létourneau, 2010a). La venue d'un enfant au sein de la cellule familiale génère de plus un stress chez le parent travailleur, dont fait plus particulièrement l'objet la mère travailleuse, en raison des difficultés liées aux différentes responsabilités de la sphère du travail et de la famille (Tremblay 2004, Guérin et al., 1997).

Les tensions occasionnées par ce stress constituent toute une épreuve d'adaptation pour le parent travailleur qui tente de maintenir un équilibre entre les sphères personnelle, familiale et professionnelle. En corollaire, ces mêmes tensions occasionnent des conséquences à deux niveaux. D'une part, sur la santé et le bien-être de l'employé et de sa famille et, d'autre part, sur le niveau de la performance organisationnelle de l'organisation (Tremblay et Genin, 2011).

Des recherches ont tenté de démontrer quels sont les facteurs qui peuvent réduire le conflit emploi-famille et le stress que peut vivre le parent travailleur. Tremblay et Genin (2011) notent que le soutien social a un impact modérateur, car il permet au parent travailleur d'obtenir une meilleure satisfaction au travail et d'augmenter, conséquemment, son bien-être.

Finalement, Chrétien et Létourneau (2010a) ont étudié les principales répercussions du conflit emploi-famille observables tant chez les parents travailleurs que dans les organisations. Le tableau 1, ci-bas, en énumère les répercussions.

Tableau I : Les répercussions principales du conflit emploi-famille

Conflit emploi-famille	Répercussions sur la santé mentale des employés	Répercussions sur les organisations
<ul style="list-style-type: none"> • Conflit de temps • Conflit de tensions • Conflit de comportements 	<ul style="list-style-type: none"> • Troubles de l'humeur • Anxiété • Stress • Dépression • Épuisement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction professionnelle • Problèmes d'absentéisme et de ponctualité • Accidents du travail et maladies professionnelles • Motivation et engagement • Identification à l'organisation • Climat et relations de travail • Rendement • Intentions de démission • Roulement • Rentabilité

Source : (Chrétien et Létourneau, 2010a, p. 54)

Ce tableau permet de montrer les répercussions potentielles chez les parents travailleurs au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Alors qu'ils ont à apprendre une nouvelle routine, ainsi qu'à composer avec les différentes incompatibilités entre le travail et la famille, un niveau de stress certain est généré, créant également de l'anxiété face à leur performance au travail et au bien-être de leur famille. La surcharge peut mener jusqu'à

l'épuisement professionnel si les difficultés ne peuvent être réduites, ce qui, inévitablement, crée des répercussions au niveau de l'organisation. Les mesures organisationnelles spécifiques à la CEF peuvent alors amoindrir le niveau de conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. En offrant des mesures de CEF adaptées aux besoins particuliers des parents travailleurs lors du retour au travail, le niveau de stress ressenti se voit atténué et ceci vient faciliter l'équilibre tant recherché en favorisant une meilleure CEF.

1.2.2 La bidirectionnalité du conflit emploi-famille

Le conflit emploi-famille a longtemps été mesuré de manière unidirectionnelle par les chercheurs, en ce sens que l'on s'intéressait seulement à l'impact du rôle professionnel sur le rôle familial (Caussignac, 2000). La perspective unidirectionnelle définissait alors le conflit emploi-famille comme étant le produit d'une surcharge liée aux rôles que doit assumer un individu, soit celui d'un parent, d'un conjoint et d'un employé, en relation avec les composantes que sont : les manques de temps, d'énergie et d'engagement (St-Onge et al., 2002).

Les chercheurs Frone et Rice (1987) ont ensuite abordé le conflit emploi-famille dans une perspective bidirectionnelle à la lumière de la définition présentée par Greenhaus et Beutell (1985). Pour ces derniers, le conflit occasionne des débordements sur deux sphères, soit que le travail entre en conflit avec les besoins familiaux qui requièrent une présence en milieu familial, alors que dans le cas inverse, les besoins familiaux interfèrent avec les responsabilités et les exigences professionnelles (St-Onge et al., 2002). Ces auteurs précisent que la sphère du travail occasionnerait de plus grands débordements sur la sphère familiale. Prenons à titre d'exemple le nombre d'heures travaillées et la surcharge de travail qui provoquent, tant aux niveaux qualitatifs que quantitatifs, des contrecoups sur le temps familial et les besoins familiaux.

1.3 Les facteurs influençant le conflit emploi-famille

Alors que notre recherche vise à mieux comprendre et identifier quels sont les facteurs qui alimentent le conflit emploi-famille au moment du retour au travail, il importe d'expliquer quels sont les déterminants du conflit emploi-famille qui favorisent ou non l'utilisation des mesures

organisationnelles de CEF offertes. Il devient également important d'introduire les différentes mesures actuelles de CEF offertes au sein des organisations et des politiques publiques. Dans cette partie, nous exposerons donc ces différents facteurs du conflit emploi-famille.

1.3.1 Les déterminants du conflit emploi-famille

Plusieurs études (Guérin et al., 1994 ; Duxbury et al., 2003 ; Tremblay, 2005 ; Budd et Mumford, 2006 ; Chrétien et Létourneau, 2010b ; Tremblay et Genin, 2011) recensent les difficultés qu'éprouvent les parents travailleurs à concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Ces difficultés sont tributaires des déterminants du conflit emploi-famille que sont : (1) les caractéristiques de l'environnement de travail, de l'employé et de la famille ; (2) l'attitude des dirigeants, des supérieurs et des collègues ; (3) le soutien organisationnel (Tremblay, 2005).

I. Les caractéristiques de l'environnement de travail, de l'employé et de la famille

Selon Guérin et al. (1994), certaines caractéristiques de l'emploi contribuent davantage au conflit emploi-famille notamment, le type d'emploi, la nature des tâches, le nombre d'heures travaillées de façon hebdomadaire, ainsi que l'horaire de travail.

Frederick et Fast (2001) soulèvent également que les gestionnaires et les professionnels peuvent ressentir davantage de surcharge de travail, en raison du fait que le nombre d'heures consacrées au travail rémunéré est significativement plus élevé que celui d'autres groupes d'employés, tels que les techniciens, les employés de bureau ou les ouvriers.

Tremblay (2005) ajoute également que le secteur d'activité et la catégorie professionnelle peuvent influencer les difficultés de CEF. À cet effet, Frederick et Fast (2001) mentionnent que ceux exerçant une profession libérale ou occupant un poste de gestionnaire ont, de façon générale, plus de difficulté à concilier le travail et la famille. Une étude de Duxbury et al. (1993) a montré des résultats semblables : elle précise que les personnes occupant un emploi professionnel nécessitant des études universitaires subissent un plus grand conflit emploi-famille en raison du nombre d'heures travaillées.

Les caractéristiques de l'employé et de sa famille influencent aussi le conflit en fonction de plusieurs composantes. Ainsi, les obligations familiales et la présence ou non d'enfants dans la cellule familiale, le nombre et l'âge de ces derniers ont un impact direct sur le désir du parent travailleur de diminuer le temps de travail en ayant recours à la semaine réduite de travail comprimée ou au travail partagé (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006 ; Tremblay, 2005).

Alors qu'il est possible d'agir sur la variable du nombre d'enfants, il est cependant difficile de le faire avec celle de l'âge des enfants. Les enfants vieillissants naturellement, la CEF se voit alors facilitée avec le temps (Tremblay, 2005). Également, la présence ou l'absence d'un conjoint et le nombre d'heures travaillées par ce dernier sont également des composantes qui influencent ce conflit (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005). L'horaire de travail de ce dernier, ainsi que le partage des tâches familiales et domestiques le sont aussi. Il va sans dire que l'on fait face à la même réalité lorsqu'il s'agit de la prise en charge d'une personne aînée. Cette problématique est alors maximisée si le parent travailleur est également un proche aidant.

Somme toute, le type d'emploi occupé et le nombre d'heures travaillées par le parent travailleur, ainsi que l'horaire de travail du conjoint, le nombre et l'âge des enfants à charge, la présence ou l'absence d'un conjoint aidant, ou d'un soutien social, ainsi que les ressources financières de la famille (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005) sont tous des déterminants qui affectent et accentuent le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Les difficultés rencontrées lors du retour au travail demeurent tributaires des caractéristiques de l'environnement de travail, de l'employé et de la famille.

II. L'attitude des dirigeants, supérieurs et collègues

Lorsque l'employé ressent de l'empathie face à son conflit emploi-famille de la part des dirigeants, des supérieurs et de ses collègues, il se sent autorisé à utiliser les outils mis à sa disposition. Au contraire, un climat hostile fait obstacle à l'accessibilité des ressources disponibles (Chrétien et Létourneau, 2010b). Prenons à titre d'exemple le fait de se prévaloir de congés pour raisons familiales ou même de quitter plus tôt pour aller chercher ses enfants : un manque d'engagement envers le travail peut alors être perçu de la part des supérieurs.

L'attitude des supérieurs immédiats et des collègues provoque alors des incertitudes qui s'ajoutent aux difficultés que vivent les parents travailleurs (Tremblay, 2005). Le parent travailleur est alors réticent à utiliser les mesures mises en place, par crainte de représailles ou d'être qualifié de personne faisant preuve de laxisme. Cette crainte engendre la croyance de l'impossibilité à gravir les échelons au sein de l'entreprise, limitant d'autant l'accès pratique aux ressources espérées. Également, l'attitude négative d'un dirigeant, d'un supérieur ou d'un collègue envers la CEF est perçue comme celle émanant de l'organisation (Tremblay, 2005).

À l'inverse, dans les organisations où il existe des politiques favorables à l'enjeu de la CEF, les supérieurs sont plus compréhensifs et plus soucieux de la qualité de vie de leurs employés. Conséquemment, les parents travailleurs sont alors plus enclins à utiliser les outils spécifiques qui sont mis à leur disposition, contrairement à un milieu où la CEF est peu valorisée (Tremblay, 2005). L'auteure note aussi que « les femmes semblent bénéficier davantage de soutien de la part de leurs collègues et de leurs supérieurs que ce n'est le cas pour les hommes (Tremblay, 2005, p.177) ». Les femmes, habituées de prendre le relais au niveau de la famille, osent plus que les hommes à demander l'aide et le soutien de leurs collègues et supérieurs, et ce, étant donné que les tâches et responsabilités domestiques et familiales incombent généralement plus à la femme qu'à l'homme (Mcinturff et Macdonald, 2015). L'auteure fait aussi ressortir, à travers son étude, que de toute évidence, « lorsque des mesures de CEF existent dans les organisations, il semble que ce soit surtout les femmes qui y participent ; les hommes souhaitent parfois y participer, mais craignent de faire l'objet d'une réprobation plus ou moins ouverte de la part de leur milieu de travail » (Tremblay, 2005, p.169).

L'attitude des dirigeants, supérieurs et collègues a donc un impact notoire dans le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail. D'une part, soit les inquiétudes du parent travailleur sont augmentées et le degré d'accessibilité aux mesures de CEF est réduit au moment où ils requièrent la plus grande aide de l'employeur, ou d'autre part, le parent travailleur se sent autorisé à utiliser les mesures de CEF mises à sa disposition et le niveau de conflit ressenti est alors diminué.

III. La culture organisationnelle

Les recherches indiquent (Guérin et al., 1997 ; Budd et Mumford, 2006 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Tremblay et Genin, 2011), qu'en dépit de l'offre de mesures de CEF offertes dans les organisations, le conflit emploi-famille est fortement influencé par la culture organisationnelle.

Celle-ci correspond à l'ensemble des valeurs et des normes (croyances, attitudes et prise de position) partagées par l'ensemble des membres d'une organisation (Schein, 1985). Les comportements, les jugements et les perceptions de la haute direction, des supérieurs immédiats, ainsi que des collègues de travail sont donc guidés par une culture qui peut être favorable ou hostile à la CEF (Chrétien et Létourneau, 2010a).

Celle qui est favorable encourage l'accès aux mesures offertes et démontre plus d'empathie face à la problématique rencontrée par le parent travailleur. Les mesures de CEF lui sont donc communiquées de façon claire et transparente par les membres de l'organisation (Chrétien et Létourneau, 2010a). Une telle culture permet un plus grand degré de satisfaction au travail, un sentiment d'appartenance à l'organisation plus élevé et un bien-être familial bonifié (Clark, 2001 ; Tremblay et Genin, 2011). Une organisation ouverte aux différents accommodements possibles, pour faciliter la CEF, atténue les conflits de rôles ressentis et améliore le climat de travail (Tremblay et Genin, 2011).

Les études semblent également indiquer que la présence syndicale vient renforcer la culture organisationnelle en une plus tournée vers la CEF, puisque l'influence syndicale a un impact direct dans l'instauration de mesures de CEF facilitantes (Paquet et Najem, 2005 ; Laroche et Genin, 2017), ce qui permet l'établissement d'une culture favorable à la CEF.

À l'inverse, une culture hostile envers la CEF empêche le parent travailleur de concilier aisément ses obligations professionnelles et familiales (Chrétien et Létourneau, 2010a). L'intégration du travail et de la vie familiale n'est donc pas appuyée, ni valorisée par la haute direction et les supérieurs immédiats. Suite à l'étude des témoignages de parents travailleurs canadiens, Duxbury et al. (2003) ont catégorisé et énuméré les sept différentes formes de cultures défavorables à la CEF, que sont : 1) la culture des heures ; 2) la culture disjointe ; 3) la culture de l'argent ; 4) la culture de gestion ; 5) la culture hostile ; 6) la culture basée sur la culpabilité ; 7) la culture basée

sur le mythe de la séparation des mondes.

Chrétien et Létourneau (2010b) ont, par la suite, formulé des critères de différenciation plus clairs et plus précis et ont proposé cinq (5) catégories de cultures défavorables à la CEF :

- 1) **La culture des longues heures**, une fusion de la « culture des heures » de Duxbury et al. (2003) et de la « culture des heures supplémentaires » de Fried (1998), établit « que le temps consacré au travail, par les parents travailleurs, est représentatif de l'engagement professionnel et de la productivité de ces derniers puis, lorsque couplé à une surcharge de travail, promeut le temps supplémentaire comme étant une situation normale et tout à faire nécessaire » (Chrétien et Létourneau, 2010b) ;
- 2) **La culture disjointe** encourage l'instauration de mesures de CEF, mais, en raison de mauvaises pratiques de gestion, en dissuade l'accès aux parents travailleurs et décourage par le fait même, tous les efforts de conciliation (Chrétien et Létourneau, 2010b) ;
- 3) **La culture de l'argent** valorise la performance organisationnelle plutôt que de prioriser la santé et le bien-être de ses employés (Duxbury et al., 2003) ;
- 4) **La culture de travail et de la famille**, basée sur la « culture de gestion », ainsi que sur la « culture basée sur le mythe de la séparation des mondes » de Duxbury et al. (2003), exige que les employés fassent un choix entre le travail et la famille, puisqu'il s'agit de deux sphères indépendantes (Chrétien et Létourneau, 2010b);
- 5) **La culture hostile et basée sur la culpabilité** se manifeste, d'une part, « par des représailles de l'employeur envers les parents travailleurs, sur le motif que les exigences familiales s'avèrent nuisibles au bon déroulement de la vie professionnelle ». D'autre part, elle crée un sentiment de culpabilité chez le parent travailleur qui assume ses responsabilités familiales. Cette culture entretient la croyance selon laquelle les bons employés sont ceux qui privilégient le travail sur la famille et peut aussi faire plafonner le cheminement de carrière des employés qui se prévalent des mesures de CEF (Chrétien et Létourneau, 2010b).

Le manque de soutien de l'employeur, que ce soit de la haute direction ou des supérieurs immédiats, encourage fortement le maintien d'une culture défavorable à la CEF et figure parmi les principales difficultés soulevées par les parents travailleurs, en sus des difficultés liées à l'aménagement du temps de travail, ainsi qu'à la surcharge de travail (Chrétien et Létourneau, 2010b).

Parallèlement, les nouvelles formes d'organisation du travail qui promeuvent la flexibilité et le télétravail apportent également leurs lots de répercussions pour les parents travailleurs et mènent à un effritement des frontières entre le temps de travail et celui de la famille (Genin, 2015). Les ordinateurs portables et les téléphones intelligents, fournis par les employeurs, permettent dorénavant de travailler en tout temps et en tous lieux (Genin, 2015). Les parents travailleurs demeurent alors connectés en permanence et ces derniers s'imposent, malgré eux, de répondre dans l'instantané afin de satisfaire aux exigences qu'imposent ces technologies et ces nouvelles formes d'organisations.

Alors que les employeurs entrevoient ces outils comme une flexibilité et/ou une certaine forme d'agilité pour une meilleure CEF, d'autres les perçoivent comme une intrusion dans la sphère familiale. Les parents travailleurs ont désormais accès à leurs courriels, au bout de leurs doigts, en tout temps, créant ainsi « une mise à disposition en continu pour le travail » et engendrant des contrecoûts sur la vie personnelle et familiale (Genin, 2015).

La venue des technologies mobiles crée alors une intensification des rythmes de travail, ainsi qu'une confusion des temps sociaux (Genin, 2015). Nous assistons alors au débordement de la sphère professionnelle dans la sphère familiale, complexifiant d'autant plus la CEF. De fait, l'étude de Genin (2015) expose « que les personnes qui travaillent à la maison le font d'abord pour terminer des tâches qu'elles n'ont pas eu le temps de réaliser dans les horaires normaux de bureau, traduisant une intensification du travail ». La venue et l'utilisation des technologies mobiles, encouragées par la direction, freinent alors toute innovation et avancée en termes de CEF, ce qui intensifie d'autant plus le conflit emploi-famille pour les parents travailleurs (Genin, 2015). L'intégration du travail et de la vie familiale n'est alors ni appuyée ni valorisée, créant ainsi une culture organisationnelle hostile à la CEF.

Le retour au travail à la suite du congé parental est grandement dicté par la culture organisationnelle en place. Malgré l'offre de mesures de CEF, le conflit emploi-famille ressenti lors de cet épisode demeure fortement influencé par les comportements, les jugements et les perceptions de la haute direction, des supérieurs immédiats, ainsi que des collègues de travail. Une culture favorable permet alors d'encourager l'accès aux mesures offertes et démontre plus d'empathie face à la problématique rencontrée par le parent travailleur. Le retour au travail et l'intégration des responsabilités professionnelles à celles de la famille est donc facilité et par conséquent, le parent travailleur se sent alors appuyé par les supérieurs immédiats, et ultimement, par la haute direction, ce qui permet alors un retour au travail plus aisé.

1.3.2 Les mesures de conciliation emploi-famille

I. Les mesures organisationnelles de CEF en milieu de travail

De plus en plus de mesures de CEF sont implantées dans les organisations québécoises (Guérin et al., 1997). Ces mesures visent à réduire les difficultés d'articulation entre le travail et la famille, ainsi qu'à simplifier l'organisation du temps et des responsabilités des employés (Najem et Tremblay, 2010).

Elles font référence à « l'ensemble des modalités, des dispositifs et des stratégies mises en place pour harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales en tentant d'assouplir les contraintes et les exigences du monde du travail [...] » (Paquet et Najem, 2005, p. 1029). Nous retrouvons donc les congés et les aménagements du temps de travail, les avantages sociaux, le soutien à la famille, ainsi que la santé et le bien-être (Guérin et al., 1997; Chrétien et Létourneau, 2010a; Laroche et Genin, 2017).

A. Les congés et les aménagements du temps de travail

La littérature spécialisée (Guérin et al., 1997; Chrétien et Létourneau, 2010a) soulève que ce sont les mesures de congés et d'aménagement du temps de travail qui permettent le mieux la

conciliation en raison de la flexibilité qu'elles offrent aux parents travailleurs sur leur gestion du temps.

Parmi les mesures spécifiques aux congés, nous retrouvons des congés sans solde ou rémunérés pour obligations familiales. Il existe aussi la possibilité de faire la conversion du temps accumulé ou de journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires.

Également, les organisations offrent des vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives, des congés parentaux bonifiés ou l'option de prendre une année sabbatique (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a).

Les dispositions sur les congés sont les mesures les plus implantées au sein des organisations et dans les conventions collectives ; la gestion du temps étant l'aspect le plus spécifique du conflit emploi-famille (Laroche et Genin, 2017). Il s'agit pour la plupart de dispositions minimales instaurées par la *Loi sur les normes du travail* (LNT), auxquelles s'ajoutent des dispositions plus généreuses établies par les organisations (Laroche et Genin, 2017).

Parmi les mesures spécifiques en lien avec l'aménagement du temps de travail, nous retrouvons le temps partiel et partagé, l'horaire flexible, la semaine de travail comprimée, le retour au travail progressif, ainsi que le télétravail (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a). Ces dispositions permettent une flexibilité en délimitant la manière dont le temps de travail est aménagé et les heures de travail étalées.

Afin d'arrimer les besoins de flexibilité de l'organisation à ceux recherchés par le parent travailleur, ces dispositions peuvent prévoir des « périodes de repos minimales, de nombre maximal de jours de travail consécutifs, de travail du dimanche, de jours de congé consécutifs, de choix et d'échanges de quarts de travail, d'heures supplémentaires volontaires, de congés compensatoires, d'horaires comprimés, d'horaires flexibles ou variables [puis, d'autres relatives au télétravail] » (Laroche et Jalette, 2011).

Il existe aussi des dispositions permettant une réduction volontaire du temps de travail hebdomadaire, permettant un horaire mieux adapté à la situation du parent travailleur (Guérin et al., 1997). À ce sujet, Tremblay (2005) observe dans son étude que les femmes sont plus disposées à accepter une réduction volontaire du temps de travail (57,6 % contre 50,3 %), tandis que les hommes sont plus nombreux à demander une semaine comprimée de quatre jours (65 % contre 60%).

Offrir des mesures d'aménagement de temps et de lieu de travail demeure alors une nécessité étant donné que la principale difficulté rencontrée par le parent travailleur est liée à un manque de temps et à la recherche d'une plus grande flexibilité dans son horaire alors qu'il vient tout juste de réintégrer son emploi à la suite du congé parental et qu'une nouvelle routine est à apprendre.

B. Les avantages sociaux, le soutien à la famille, ainsi que la santé et le bien-être

À travers les différentes mesures organisationnelles de CEF, celles concernant les avantages sociaux proposent des dispositions à l'égard de services particularisés, notamment, les services de traiteur et de conciergerie (Chrétien et Létourneau, 2010a). La plus répandue est sans nul doute celle entourant les dispositions d'assurances collectives familiales qui permettent « aux employés et aux membres de leur famille de bénéficier d'une protection contre certains impondérables ou d'un allègement du coût de certains services de santé » (Haines, 1995).

Les mesures de soutien à la famille sont généralement applicables au sein même des organisations, notamment la garderie en milieu de travail et l'aide financière pour la garde d'enfants (Guérin et al., 1997). Bien que plus rares au sein des organisations, ces mesures contribuent au bien-être des familles en aidant les parents travailleurs à assumer leur rôle de parents (Laroche et Genin, 2017). D'ailleurs, la première garderie fondée en milieu de travail est celle financée par la Banque Nationale : *Pomme de Reinette*¹ (Guérin et al., 1997).

¹ La garderie Pomme de Reinette de la Banque Nationale vit le jour en 1980.

Il existe également des dispositions de santé et de bien-être qui permettent de maximiser l'emploi du temps dans un espace propice aux échanges professionnels entre employés, tels les programmes d'aides aux employés (PAE), les rabais pour un abonnement à un club sportif, la salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail, les programmes de gestion du stress et les services de restauration ou cantine (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a).

Le tableau 2 propose une synthèse des différentes mesures de CEF offertes dans les organisations québécoises recensées par Chrétien et Létourneau (2010a, p.55).

Tableau II : Les mesures organisationnelles de CEF

Congés	Soutien à la famille
<ul style="list-style-type: none"> • Congés sans solde pour des obligations familiales • Congés rémunérés pour des obligations familiales • Conversion des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires • Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives • Congés parentaux bonifiés • Année sabbatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Service de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants • Service de garde d'urgence pour les enfants (enfants malades, journées pédagogiques, etc.) • Camp de jour pour les enfants d'âge scolaire (l'été ou durant la semaine de relâche) • Salle d'allaitement en milieu de travail • Centre de ressources ou service de référence concernant la garde des enfants • Centre de ressources ou service de référence concernant les proches en perte d'autonomie • Groupe de soutien en milieu de travail pour les parents travailleurs et les aidants naturels • Service d'accueil et d'orientation pour les familles d'employés mutés • Remboursement des frais de garde engagés en raison des voyages d'affaires • Programme de bourses d'études pour les enfants du personnel
Aménagement du temps et du lieu de travail	
<ul style="list-style-type: none"> • Travail à temps partiel • Travail partagé • Horaire flexible • Semaine de travail comprimée • Retour au travail ou départ à la retraite progressif • Télétravail 	
Avantages sociaux	Santé et bien-être au travail
<ul style="list-style-type: none"> • Assurances collectives familiales • Service de traiteur • Service de conciergerie • Service de conseillers en planification de carrière • Programme de remboursement des frais de scolarité 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'aide aux employés (PAE) • Rabais pour l'abonnement à un club sportif • Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail • Programme de gestion du stress • Service de soins de santé en milieu de travail (médecin, infirmière, psychologue,

<ul style="list-style-type: none"> • Programme de remboursement des frais de transports et de stationnement • Aide financière d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> massothérapeute, etc.) • Groupe de soutien en milieu de travail concernant les habitudes de vie (nutrition, tabagisme, etc.) • Service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou de maladie professionnelle
---	---

Bien qu'il y ait un large éventail de mesures de CEF proposées, les nombreux coûts associés à leurs mises en place sont importants. Les organisations, limitées en termes de capacités budgétaires, ne peuvent en conséquence se permettre d'en offrir autant (Laroche et Genin, 2017). D'ailleurs, plusieurs auteurs (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Laroche et Genin, 2017) soutiennent que l'implantation des mesures susmentionnées est tributaire d'une culture favorable à la CEF.

Guérin et al. (1997) ont également analysé quatre facteurs ayant un impact direct sur l'implantation de ces mesures : 1) le taux de syndicalisation ; 2) la culture organisationnelle ; 3) le degré de féminisation ; 4) le secteur d'activités et la taille de l'organisation. Les auteurs précisent que plus le degré de féminisation au sein des comités de direction est élevé, plus l'implantation de ces mesures est favorisée. Selon cette étude, les milieux syndiqués offrent plus de mesures de CEF formalisées au sein de l'organisation, alors que dans les milieux non syndiqués, les mesures sont plus susceptibles d'être implantées de façon informelle. Il existe également une distinction dans l'offre des mesures proposées entre les secteurs public et privé, en raison évidemment du secteur d'activités et de la taille de l'organisation.

Finalement, Guérin et al. (1997) ont fait ressortir les impacts positifs que peuvent en retirer les organisations bien qu'aucune donnée statistique ne fut réalisée dans leur étude. Toutefois, cette étude indique tout de même que, d'une part, les mesures de CEF ont un impact positif sur la satisfaction des employés, ainsi que sur leur implication et leur identification à l'organisation. D'autre part, elle indique également que les mesures de CEF réduisent les coûts liés à l'absentéisme, aux retards, au roulement de personnel et au stress engendré.

II. Les mesures de CEF au niveau des politiques publiques

A. Les dispositions au Québec

Au Québec, l'acteur gouvernemental influence considérablement les milieux de travail par le biais de législations mises en vigueur (Laroche et Genin, 2017). Nous y retrouvons des dispositions sur le congé de maternité, de paternité et parental, des congés pour événements liés à la famille ou à la vie personnelle ainsi que des congés sociaux.

I. La Loi sur les normes du travail

En cas de grossesse, de naissance ou d'adoption, la loi sur les normes du travail prévoit des congés parentaux non rémunérés d'une durée pouvant aller jusqu'à 52 semaines. De ce total, 18 semaines sont exclusives à la mère et cinq le sont au père. De façon générale et au besoin, la mère bénéficie, en sus, de congés ponctuels pendant la grossesse (CNT, 2014). Outre ces besoins, d'autres congés sociaux sont prévus par la *Loi sur les normes du travail* (LNT) et les salariés en font usage pour des situations précises telles que les obligations liées à la garde, à la santé et à l'éducation d'enfants mineurs, à la santé de proches parents, pour un congé de préretraite ou de retraite progressive et/ou pour un mariage, une union civile, un deuil ou pour les vacances.

II. Le Régime québécois d'assurance parentale

En 1996, le gouvernement provincial met en place le *Régime québécois d'assurance parentale* (RQAP), un modèle unique en Amérique du Nord et instaure un réseau de service de garde universel (Laroche et Genin, 2017 ; MTRAV, 2014).

Entré en vigueur en janvier 2006, le RQAP « constitue un moyen concret, pour les travailleuses et les travailleurs, de mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles [et] vise à soutenir financièrement les nouveaux parents [...] » (Gouvernement du Québec, 2009). Ce régime prévoit le versement de prestations aux parents travailleurs admissibles lors du congé de maternité, du congé de paternité, du congé parental ou du congé d'adoption (Gouvernement du

Québec, 2009). Il s'agit donc d'un régime de remplacement du revenu. Le RQAP, qui offre deux régimes distincts de versement de prestations, dont le régime de base et le régime particulier, permet d'accommoder un grand nombre de parents travailleurs québécois par le biais de congés parentaux plus généreux, soit jusqu'à 75%² de salaire (Conseil du statut de la femme, 2016 ; Laroche et Genin, 2017).

Le régime de base prévoit des versements de prestations pendant une période de 55 semaines, correspondant à 70% du revenu hebdomadaire moyen (voir tableau 3). Ces 55 semaines de prestations sont réparties comme suit : un congé de maternité d'une durée de 18 semaines exclusif à la mère, ainsi qu'un congé de paternité d'une durée de 5 semaines exclusif au père, suivi d'un congé parental de 32 semaines, partageable entre la mère et le père, et correspondant pour les 7 premières semaines à un taux de 70% du revenu hebdomadaire moyen (voir tableau 3) et de 55% pour les 25 semaines suivantes (Gouvernement du Québec, 2009 ; Laroche et Genin, 2017).

Pour sa part, le régime particulier prévoit des versements de prestations pendant une période plus courte soit, de 43 semaines, mais correspondant à 75% du revenu hebdomadaire moyen (voir tableau 3). Ceci comprend un congé de maternité d'une durée de 15 semaines, exclusif à la mère, ainsi qu'un congé de paternité d'une durée de 3 semaines, exclusif au père, suivi d'un congé parental de 25 semaines, partageable entre la mère et le père (Gouvernement du Québec, 2009 ; Laroche et Genin, 2017)³.

III. Résumé du cadre législatif québécois

Selon la *Loi sur les normes du travail (LNT)* et le RQAP, les congés de maternité, paternité et parental se définissent comme suit :

² Dans le cadre du congé parental de plus courte durée, soit le régime particulier, qui prévoit des versements de prestations pendant une période de 43 semaines, correspondant à 75% du revenu brut.

³ Tableau synthèse sur les prestations du RQAP : http://www.rqap.gouv.qc.ca/includes/tableaux/tableau_synthese.pdf (Gouvernement du Québec, 2009)

Tableau III : Les congés selon la *Loi sur les normes du travail*

Selon la <i>Loi sur les normes du travail</i> : la durée maximale du congé prévu	
Maternité	18 semaines
Paternité	5 semaines
Parental	52 semaines (maximum de 32 semaines avec prestations)
Total	70 semaines (le congé parental se termine au plus tard 70 semaines après la naissance)

Tableau IV : Les congés selon le *Régime québécois d'assurance parentale*

Selon le <i>Régime québécois d'assurance parentale</i> : la période de prestations (en vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 2006)				
Type de prestations	Régime de base		Régime particulier	
	Nombre maximal de semaines de prestations	% du revenu hebdomadaire brut moyen	Nombre maximal de semaines de prestations	% du revenu hebdomadaire brut moyen
Maternité	18	70%	15	75%
Paternité	5	70%	3	75%
Parental	7 25 (7 + 25 = 32)	70% 55%	25	75%

Le RQAP et le réseau de service de garde ont eu pour conséquence d'augmenter, au Québec, le niveau d'emploi des femmes de 18% et le taux de fécondité de 5%, soit à un rythme plus rapide qu'ailleurs dans la fédération canadienne (Mcinturff et Macdonald, 2015). L'introduction du RQAP a alors changé les habitudes de congé parental pour les familles québécoises. Au Canada, seule la province du Québec offre un congé de paternité comprenant cinq semaines exclusives aux pères, alors qu'à l'échelle nationale, les pères n'obtiennent, en moyenne, que 2,4 semaines (Mcinturff et Macdonald, 2015).

L'expérience québécoise permet aux parents et enfants de bénéficier de politiques familiales accessibles et abordables, particulièrement au point de vue de la garde d'enfants. Avec le congé de paternité qui répond à la volonté des pères de passer plus de temps avec leurs enfants, ainsi

qu'avec le réseau de service de garde subventionné, permettant des frais de garderie réduits de [7,30]\$ par jour ⁴, la province québécoise se démarque énormément des autres provinces canadiennes. D'ailleurs, cinq ans après l'introduction du congé de paternité, 76% des pères québécois s'en prévalaient, comparativement à 26% des pères ailleurs au Canada (McInturff et Macdonald, 2015). Pour le Québec, il s'agit d'une amélioration importante puisque seulement 30% des pères québécois le prenaient en 2005 (Statistique Canada, page consultée le 16 mars 2016b). Notons également que 90% des mères ont recours au congé de maternité et que 98% d'entre elles se prévalent également du congé parental (Conseil du statut de la femme, 2016). Le cadre législatif québécois a donc procuré aux parents travailleurs des bienfaits positifs. Ces mesures permettent aussi de réduire le stress lié aux appréhensions du retour au travail et du dépôt hâtif de l'enfant à la garderie. De plus, la durée du congé parental permet aux parents travailleurs d'être disponibles et présents alors que leur jeune enfant requiert des soins et une attention particulière.

Le programme de service de garde universel du Québec a aussi eu un impact considérable sur le niveau d'emploi des familles monoparentales à faible revenu. En effet, « les mères célibataires québécoises de jeunes enfants ont vu leur taux d'emploi augmenter de 38% en 1996, soit l'année précédant l'introduction du programme, à 68% en 2014 » (McInturff et Macdonald, 2015, p.14).

Depuis 2011, le ministère de la Famille et des Aînés (MFA) a mis en place une nouvelle norme de CEF, ainsi qu'un programme de récompense pour inciter les entreprises à l'adopter. Cette norme oblige un engagement de la direction au respect des lois et des règlements, ainsi que la mise en place d'un comité de CEF en milieu de travail (MFA, 2012).

Finalement, il importe de mentionner que la présence de femmes au sein des instances a favorisé l'adoption de politiques qui les interpellent plus particulièrement (St-Amour, 2010). L'évolution des dispositions législatives dans le *Code canadien du travail* (C.c.t) et de la LNT., ainsi que

⁴ La politique québécoise des frais de garde fut révisée au 1^{er} avril 2015 par le Gouvernement libéral de Philippe Couillard vers un changement de tarification à la hausse en fonction du revenu des ménages. Les parents payent quotidiennement 7,30\$ de frais de garde par jour et une contribution additionnelle est faite selon le revenu du ménage. Ce changement tarifaire a un impact sur le budget familial et donc, ultimement, sur le retour au travail à la suite du congé parental. La modulation des frais peut alors influencer la flexibilité recherchée dans les politiques publiques permettant de bénéficier de mesures qui allègent le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

l'entrée en vigueur du RQAP ont permis un avancement de la CEF dans le monde du travail et dans les organisations, maintenant contraintes aux règles minimales établies. Notons qu'entre 2006 et 2008, 80% des conventions collectives avaient intégré des dispositions de CEF, dont la plus répandue est le congé de maternité (Laroche et Genin, 2017).

En définitive, en sus de ces congés sociaux prévus par la LNT, les conventions collectives au Québec peuvent prévoir des dispositions plus avantageuses que les mesures minimales prévues en vertu de l'application du *Code canadien du travail* (C.c.T). Il est ainsi possible de trouver, dans une même convention collective, des mesures minimales pouvant être bonifiées et portant sur les congés. Ces mesures peuvent être des congés sociaux, sans solde, annuel et mobile ou des congés de maladie pour raisons personnelles, des congés à traitements différés et compensatoires pour le paiement des heures supplémentaires, des congés pour obligations parentales ou des congés de banque de temps et de vacances (CNT, 2014; Laroche et Genin, 2017; Paquet et Najem, 2005). Ces dispositions plus avantageuses permettent alors aux parents travailleurs de mieux répondre à la problématique de la CEF en choisissant de bénéficier d'une mesure de CEF qui convient davantage à leur situation familiale et qui permet un retour au travail plus aisé.

B. Les congés parentaux dans les différents pays

Bien que la province du Québec ait développé des politiques familiales afin de favoriser la CEF, il importe de souligner qu'elles ont été ses sources d'inspiration lors de l'instauration de ces dernières.

D'abord, différents modèles de congés parentaux furent introduits dans les pays occidentaux au cours des dernières décennies. Certains pays ont mis de l'avant des politiques pour favoriser les couples à deux revenus, telle que l'Allemagne, alors que d'autres pays ont misé sur des mesures permettant de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, notamment l'Islande. Pour la Slovénie, les politiques mises de l'avant ont eu pour impact de stimuler le taux de natalité (O'Brien, 2009, p. 209). Deux auteurs ont d'ailleurs développé une typologie pour comparer les pays selon la générosité de leurs congés parentaux (O'Brien, 2009 ; Tremblay, 2012).

O'Brien (2009, p. 194) distingue les congés parentaux en quatre grandes catégories organisées

sous deux axes, la durée du congé et le taux de remplacement du revenu. Selon cette typologie, les congés longs et courts se distinguent par une durée de plus ou moins 14 jours. Quant au taux de remplacement du revenu, il est considéré comme étant élevé lorsqu'il atteint au moins 50% du salaire et est jugé bas lorsqu'il se situe à moins de 50% du salaire (O'Brien, 2009, p. 194) :

1. Congé de paternité long avec un haut taux de remplacement du revenu : Finlande, Allemagne, Islande, Norvège, Slovaquie, Espagne, Suède et la province du Québec (Canada) ;
2. Congé de paternité court avec un haut taux de remplacement du revenu : Belgique, Canada, Danemark, Grèce, Hongrie, Pays-Bas ;
3. Congé de paternité court avec un bas taux de remplacement du revenu ou inexistant : Australie, Autriche, République tchèque, Estonie, Italie, Pologne, Royaume-Uni ;
4. Aucun congé de paternité : États-Unis.

De son côté, Tremblay (2012, p.262) différencie les pays au point de vue de leurs politiques publiques selon trois catégories, soit :

- 1) **Les États non interventionnistes**, tels les États-Unis, l'Angleterre et l'Europe du sud. Ce sont des pays qui ne légifèrent pas en matière de CEF, où les entreprises sont libres d'adopter ou non des mesures organisationnelles de CEF ;
- 2) **Les États moyennement interventionnistes**, tels l'Allemagne et les Pays-Bas, des pays qui incitent, par mesures fiscales, les mères à quitter de façon temporaire le travail rémunéré lorsque naissent leurs enfants ;
- 3) **Les États de la CEF**, dont les pays scandinaves, qui ont inspiré les politiques familiales québécoises dans les dernières décennies. Dans leurs modèles, nous retrouvons au centre la conception que l'emploi et la famille doivent s'articuler entre eux sans sacrifier l'un ou l'autre (Conseil du statut de la femme, 2016). Les politiques publiques de ces modèles laissent alors la possibilité aux parents travailleurs de s'investir également dans les sphères familiales et professionnelles.

Toutefois, l'auteure ne précise pas si les politiques adoptées des états interventionnistes proviennent de revendications syndicales et donc, nous ne pouvons alors témoigner de l'incidence de l'acteur syndical dans les politiques publiques adoptées.

Afin d'illustrer les propos susmentionnés, voici quelques exemples implantés dans d'autres pays (Conseil du statut de la femme, 2016) :

- 1) La Norvège, en 1993, fut le premier pays à adopter un congé de paternité exclusif au père de douze semaines (Conseil du statut de la femme, 2016). De plus, en fonction du type de régime choisi, les parents travailleurs peuvent se partager de 46 à 52 semaines de congé parental, à un taux de remplacement du revenu de 80% à 100%. Ceci dit, l'accessibilité au régime ne peut être garantie, car les congés du père et de la mère dépendent de l'emploi de cette dernière. Pour que les parents travailleurs puissent être admissibles à ce régime du congé de paternité exclusif, la mère doit avoir travaillé minimalement pendant six mois dans les 10 mois précédant la grossesse (Conseil du statut de la femme, 2016).
- 2) Le Danemark offre aussi un long congé totalisant 52 semaines. Selon ce régime, 18 semaines sont réservées à la mère, alors que deux semaines le sont au père. Les autres semaines peuvent alors être partagées entre les parents travailleurs selon leur convenance (Conseil du statut de la femme, 2016).
- 3) La France prévoit, à l'arrivée d'un premier enfant, des congés de six mois pour chacun des deux parents⁵ et un montant additionnel est prévu au troisième enfant si l'un des deux parents décide de ne plus travailler (Conseil du statut de la femme, 2016).
- 4) La Suède, en 1974, fut le premier pays à permettre aux pères d'utiliser des congés parentaux pour favoriser une égalité entre les sexes, mais surtout, pour instaurer des politiques familiales égalitaires pour aider les parents travailleurs à développer leur implication auprès de leur enfant tout en conservant un lien avec le marché du travail

⁵ En 2014, le pays de la France a adopté une loi modifiant substantiellement les congés parentaux. De nouvelles dispositions, entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2015, prévoient dorénavant, tel que susmentionné, des congés de 6 mois pour chacun des parents à l'arrivée d'un premier enfant (Conseil du statut de la femme, 2016).

(Conseil du statut de la femme, 2016). Le gouvernement suédois a prolongé la durée du congé à six reprises depuis 1974, passant de six mois à l'origine, à 16 mois en 2002 (Conseil du statut de la femme, 2016). Également, le taux de remplacement du revenu en Suède est plus élevé que celui du Québec : les parents travailleurs reçoivent 80% de leur salaire, puis près de 10% des parents travailleurs touchent aussi un montant de leur employeur qui vient bonifier cette allocation (Conseil du statut de la femme, 2016).

Parmi les pays susmentionnés, c'est la Suède qui demeure la plus avancée en termes de politiques publiques de CEF. Pour les Suédois, leur économie, autant que le bien-être des familles du pays, dépendent de la présence massive des femmes sur le marché du travail. C'est pour cette raison que le gouvernement a créé des politiques publiques permettant de stimuler la participation des femmes au marché du travail. Ce pays a aussi instauré un système de garderies subventionnées à coûts réduits dans lequel chaque enfant est assuré d'obtenir une place garantie dès l'âge d'un an. Les congés parentaux ne se limitent pas seulement à la période entourant la naissance de l'enfant, mais s'inscrivent plutôt dans une logique à long terme de CEF. L'exemple de la Suède démontre alors le rôle que peuvent avoir les politiques publiques dans l'évolution des politiques de CEF.

1.4 L'impact de la présence syndicale

En 2001, un plan d'action a été établi par le Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) afin d'inciter les milieux de travail à élaborer des moyens concrets pour permettre aux employés de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles (Dignard et al., 2005). Tous les acteurs qui siégeaient à ce plan d'action ont fait le constat que les difficultés croissantes liées à la CEF ont des conséquences coûteuses, autant pour les entreprises que pour les employés et leurs familles. La responsabilité collective du CCTM est de trouver des solutions et de faire reconnaître que les mesures organisationnelles de CEF sont à l'avantage de toutes les parties et qu'elles nécessitent une mise en place plus répandue au sein des organisations (Paquet et Najem, 2005).

De plus, selon les constats émergents du plan d'action du CCTM (2001), les besoins les plus pressants décriés par les parents travailleurs nécessitent davantage de souplesse dans

l'aménagement des horaires de travail, ainsi que dans l'organisation du temps de travail (Dignard et al., 2005). Il semble aussi, à la lumière de ce plan d'action, que « les milieux de travail syndiqués ont davantage mis de l'avant les politiques de conciliation que les milieux non syndiqués et ceci a eu un impact positif sur plusieurs conventions collectives signées au cours de la dernière décennie avec l'inclusion de clauses touchant principalement les congés (maternité, parental, naissance et adoption, etc.), l'horaire de travail (horaire flexible, semaines de travail comprimées, etc.), etc. » (Dignard et al., 2005).

Laroche et Genin (2017), se basant sur deux générations de conventions collectives (1988-1991 et 2011-2014), ont aussi fait le constat que « la proportion des conventions collectives prévoyant des dispositions sur le congé parental a plus que quintuplé, alors que celles traitant du congé de maternité ont connu une croissance de 17% » et que « le congé de maternité et les autres mesures relatives à la [CEF] figurent parmi les avantages conventionnés qui se sont le plus développés au cours des quatre dernières décennies » (Laroche et Genin, 2017).

Selon ces auteurs, la rémunération offerte en lien avec ces congés s'est alignée aux lois minimales du travail et avec les dispositions contenues dans le RQAP. Ils ont aussi recensé et regroupé en cinq catégories la variété de dispositions présentes dans les conventions collectives, soit : (1) les congés de maternité, les congés parentaux et les prestations complémentaires ; (2) les autres congés ; (3) les aménagements et la réduction du temps de travail ; (4) les mesures de soutien aux familles ; (5) le comité de conciliation travail-vie personnelle.

Pour ce qui est des congés de maternité, de paternité et de prestations complémentaires, il est fort possible qu'il s'agisse de gains imposés par la législation (Laroche et Genin, 2017). À cet effet, l'étude de Paquet et Najem (2005) montre en plus que les salariés syndiqués sont généralement mieux avantagés par les mesures de CEF que les salariés non syndiqués. Les employés syndiqués sont aussi plus nombreux à se prévaloir de la semaine comprimée de travail, à bénéficier d'horaires d'arrivées et de départs fixes et sont généralement mieux avisés des heures supplémentaires de travail requis par eux. Les syndiqués peuvent donc mieux tenter de répondre aux exigences personnelles et aux besoins familiaux, contrairement au secteur privé où les heures d'arrivées et de départs varient en fonction des besoins d'affaires et des livrables ; ce qui impose aux parents travailleurs non-syndiqués de faire davantage preuve de flexibilité.

Si l'on compare les milieux syndiqués aux milieux non-syndiqués, on constate qu'il se dresse des écarts significatifs. À titre d'exemple, la semaine comprimée est plus utilisée dans les milieux syndiqués (7,6% contre 6,2%) et les heures flexibles le sont plus dans les milieux non-syndiqués (41,6% contre 28,8%) (Paquet et Najem, 2005). Les milieux syndiqués sont généralement avisés à l'avance des heures supplémentaires requises (38,9% contre 32,7%), mais le travail à domicile est plus utilisé dans les milieux non-syndiqués (7.2% contre 5.3%) (Paquet et Najem, 2005). Cette analyse comparative démontre que les milieux non-syndiqués présenteraient des avantages en ce qui a trait à l'organisation du travail en favorisant le télétravail et une flexibilité de l'horaire de travail, permettant ainsi une plus grande CEF pour le parent travailleur (Paquet et Najem, 2005).

En revanche, la présence syndicale offre une certaine protection aux parents travailleurs désirant se prévaloir de certaines mesures. L'étude de Budd et Mumford (2005) démontre que les mesures de CEF sont plus utilisées une fois écrites et officialisées. Les syndicats ont la responsabilité d'informer les employés des droits qu'ils ont, compte tenu de leur convention collective et en conséquence, les syndiqués s'en prévalent davantage ; le syndicat veille à ce que les droits de leurs membres soient respectés et appliqués. La présence syndicale a donc un rôle essentiel dans la mise en place et dans l'utilisation des mesures actuelles de CEF offertes dans les organisations.

Dans certaines conventions collectives, il est également possible de retrouver une disposition prévoyant la mise en place d'un comité de CEF permettant d'aborder les principaux problèmes vécus par les parents travailleurs. Plus spécifiquement, un tel comité examine et envisage des « mesures adaptées aux contraintes et aux capacités du milieu de travail [...] tout en tenant compte des besoins des salariés variant selon leur situation personnelle, ainsi que les problèmes d'équité pouvant découler des mesures de conciliation [...], en assurant une transparence au processus d'élaboration et de mise en œuvre des mesures » (Laroche et Jalette, 2011). Bien qu'il s'agisse d'une bonne démarche entre les parties patronale et syndicale afin d'instaurer des mesures concrètes et adaptées à la réalité de tous les salariés, moins de 5% des conventions collectives contiennent une telle disposition (Laroche et Genin, 2017).

Finalement, il importe de souligner que « [l'acteur syndical] est l'un des éléments déterminants dans les développements de législations facilitant la CEF, ainsi que dans la mise en place de mesures de CEF (St-Amour, 2010, p.37) ». En raison de leur position favorable à la mise en place

de mesures sociales, les syndicats sont actifs à revendiquer, en matière de CEF, des actions de l'État. Pour illustrer ces propos, c'est la Condition féminine de la CSN qui, au Québec, fut à l'origine d'une première mobilisation d'une coalition pour la mise en place du RQAP (St-Amour, 2010, p.30).

1.5 Résumé

Face à ces constats de la littérature, il faut retenir qu'une certaine incompatibilité demeure entre les exigences professionnelles et familiales, ce qui engendre des répercussions chez le parent travailleur, particulièrement au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

L'enjeu de la CEF, qui était à la base spécifiquement propre aux femmes, a évolué (Laroche et Genin, 2017). Le marché du travail s'est transformé, en raison de changements dans la composition de la main-d'œuvre et des nombreuses restructurations et transformations des milieux de travail, ayant pour conséquence d'intensifier les rythmes de travail (Guérin et al., 1997 ; Laroche et Genin, 2017). La prise de conscience conséquente, par les acteurs syndicaux, patronaux et gouvernementaux, de cette problématique contemporaine, a permis la mise en place d'actions significatives ; à titre d'exemple, le gouvernement a imposé des normes minimales dans les milieux de travail (Paquet et Najem, 2005 ; McInturff et MacDonald, 2015 ; Laroche et Genin, 2017).

L'épisode du retour au travail est complexe et générateur d'un stress important, en raison tant de la nouvelle routine imposée, des impondérables de la vie, que des différentes exigences professionnelles et familiales avec lesquelles il faut composer. La littérature spécialisée démontre pourtant que l'offre des mesures de CEF ne suffit pas à amoindrir le conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental, puisque les parents travailleurs ne peuvent pas toujours utiliser les mesures de conciliation emploi-famille mises à leurs dispositions et ce, pour différentes raisons. Il faut donc, qu'en plus d'offrir des mesures de CEF, on en assure l'utilisation et plus particulièrement au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental.

Depuis les dernières années, peu de progrès sont observés en ce qui a trait à la conciliation emploi-famille (Najem et Tremblay, 2012). Très peu de recherches semblent s'intéresser au rôle de la présence syndicale dans le conflit emploi-famille (Najem et Paquet, 2005; Summers, 2007; Najem et Tremblay, 2010; Laroche et Genin, 2017). De manière plus spécifique, notre contribution vise à analyser ce vide de la littérature. La problématique et le modèle d'analyse, nous permettant de mettre en lumière les constats observés, sont présentés dans la seconde partie de ce mémoire.

Chapitre 2 : La problématique et le modèle de recherche

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter notre problématique de recherche et les questions qui en découlent, puis permet l'introduction des deux propositions sur lesquelles l'étude de ce mémoire est basée.

2.1 La problématique et les questions de recherche

À ce jour, les recherches ont porté sur l'offre de mesures organisationnelles de CEF, sur les déterminants du conflit emploi-famille, ainsi que sur les perceptions et les difficultés rencontrées par le parent travailleur au moment de concilier ses obligations professionnelles et familiales. Des études susmentionnées, nous retenons que l'incompatibilité des exigences professionnelles et familiales occasionne de multiples répercussions chez le parent travailleur. Ce dernier est confronté à un double sentiment de loyauté, l'un envers sa famille, l'autre envers son employeur. Deux impératifs contradictoires se jumèlent et se traduisent, essentiellement, par une conciliation pas toujours évidente à réaliser pour les parents qui doivent jongler entre les besoins familiaux et professionnels.

Comme la présence de mesures de CEF dans les organisations ne semble pas suffisante pour en assurer leur utilisation par le parent travailleur, l'offre de mesures en elle-même ne suffit pas à amoindrir le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental (Paquet et Najem, 2005).

Pour nous démarquer des travaux antérieurs, nous souhaitons étudier le moment précis où le parent travailleur se voit confronté à une charge de stress importante, alors qu'il doit rapidement apprendre à concilier ses activités parentales et professionnelles à la suite d'un congé parental.

Alors que la période spécifique du retour au travail à la suite du congé parental semble être plus complexe, à notre connaissance, très peu de recherches (Pelletier, 2012) s'y intéressent de manière spécifique. Pourtant, cet épisode nécessite d'être étudié de façon particulière, car il s'accompagne d'un stress émotif incomparable, jumelant la culpabilité parentale à l'appréhension

d'un nouveau rôle qui s'apprend au quotidien. Une réflexion s'impose quant aux mesures de CEF qui pourraient réalistement être mises en place pour l'aménagement du retour au travail à la suite du congé parental.

De plus, outre la recherche de Najem et Tremblay (2010), aucune autre étude ne s'est penchée sur le rôle de la présence syndicale dans l'accessibilité aux mesures de conciliation. Notre étude permet alors une certaine avancée pour le monde du travail.

Cette étude exploratoire tente donc de pallier les lacunes de la littérature spécialisée sur les mesures de CEF offertes, en recueillant les perceptions d'acteurs de premier plan, soit les parents travailleurs. Ce faisant, elle permet aussi de cerner l'influence syndicale quant aux mesures adoptées et utilisées par les parents travailleurs. Elle peut ainsi servir de référence à tous les employeurs désireux de mieux s'outiller, pour attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée et ainsi, augmenter la productivité de l'organisation via des pratiques favorisant la CEF.

De manière plus spécifique, notre recherche vise à répondre à ces deux questions :

- 1) Quels sont les facteurs qui alimentent le conflit emploi-famille ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental ?
- 2) La présence syndicale facilite-t-elle la CEF au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental ?

La première question cherche ainsi à mieux comprendre quels sont les facteurs qui atténuent ou exacerbent le conflit emploi-famille au moment du retour d'un congé parental de plus de six mois. Pour ce faire, nous tenterons de déterminer si la présence des mesures de CEF actuellement offertes est suffisante pour en assurer leur utilisation par le parent travailleur. Nous tenterons également d'évaluer si les déterminants du conflit emploi-famille influencent l'utilisation des mesures de CEF offertes et nous identifierons les déterminants qui favorisent leurs utilisations.

Pour sa part, la deuxième question cherche à analyser, de manière empirique, si la présence syndicale facilite la CEF et si elle réduit, de fait, le conflit emploi-famille ressenti au moment du

retour au travail en permettant une meilleure accessibilité et utilisation des mesures de CEF offertes dans les organisations.

2.2 Le modèle de recherche et les propositions de recherche

Cette partie a pour objectif de définir plus précisément les concepts utilisés dans la recherche, ainsi que les propositions de recherche qui en découlent.

2.2.1 Le modèle de recherche

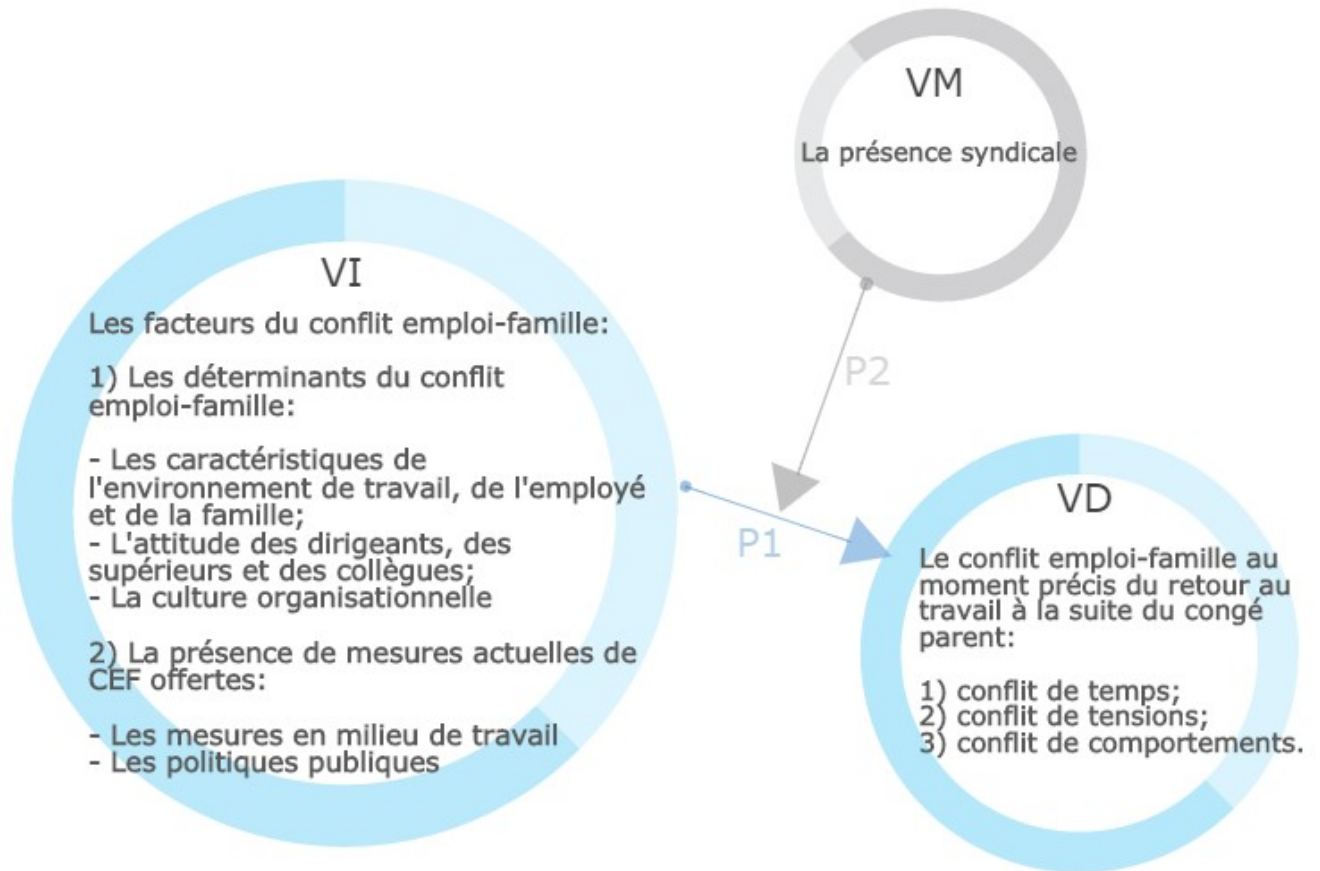
Le modèle conceptuel de notre recherche est représenté par la figure 1 et est basé sur les concepts suivants :

- 1) Les facteurs du conflit emploi-famille, que sont les déterminants du conflit emploi-famille et la présence de mesures actuelles de CEF offertes (variable indépendante – VI) ;
- 2) Le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental (variable dépendante – VD) ;
- 3) La présence syndicale (variable modératrice – VM).

Selon ce modèle, nous cherchons à analyser la relation entre les variables indépendante et dépendante. Nous voulons étudier dans quelle mesure les déterminants du conflit emploi-famille et les mesures actuelles de CEF offertes influencent directement le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. En ce sens, nous souhaitons déterminer si les facteurs du conflit emploi-famille atténuent ou exacerbent les impacts du conflit emploi-famille ressenti au moment critique qu'est le retour au travail à la suite du congé parental.

Cette étude vise également à cerner l'impact de la présence syndicale sur cette relation, puisque nous considérons que cette variable modératrice (VM) influence l'impact des déterminants sur le conflit emploi-famille ressenti, ainsi que l'utilisation faite des mesures de CEF au moment du retour au travail à la suite du congé parental. La présence syndicale vient modérer le conflit emploi-famille ressenti sous l'épisode du retour au travail à la suite d'un long congé parental.

Figure 1 : Le modèle conceptuel



2.2.2 Les propositions de recherche

Compte tenu des constats ressortis de la revue de littérature spécialisée et de notre objet d'étude, nos propositions de recherche sont les suivantes :

Proposition 1

Les déterminants du conflit emploi-famille ainsi que les mesures de CEF offertes influencent directement le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

La revue de la littérature démontre que le conflit emploi-famille peut être affecté, de façon positive ou négative, par les facteurs du conflit emploi-famille que sont les déterminants du conflit emploi-famille et les mesures actuelles de CEF offertes dans les organisations. Cette

première proposition a donc pour objectif de vérifier l'impact que peuvent avoir ces facteurs sur le conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Il s'agit aussi de confirmer ou infirmer le lien direct que peuvent avoir ces facteurs et sous quel type de conflit la problématique rencontrée se manifeste ; soit sous la forme d'un conflit de temps, de tensions ou de comportements (Greenhauss et Beutell, 1985 ; St-Onge et al., 2002). Le conflit ressenti est conséquemment lié à une surcharge attribuable aux multiples rôles que doit endosser le nouveau parent travailleur, en plus du stress auquel il est confronté.

La littérature fait ressortir que les parents travailleurs peuvent vivre des conflits entre les différents rôles qu'ils occupent, soit celui du parent et celui de l'employé, en raison des tensions et des différentes incompatibilités entre les exigences de l'emploi et celles de la famille (Greenhauss et Beutell, 1985 ; Najem et Tremblay, 2010). Les différents conflits de rôles auxquels ils sont confrontés sont surtout générés par les déterminants du conflit emploi-famille et peuvent être adoucis suite à l'utilisation des mesures de CEF offertes au sein de l'organisation dans laquelle il travaille.

Le conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental serait lié, d'une part, à un conflit de temps, en raison d'un horaire trop chargé et d'une difficulté à orchestrer l'agenda à la nouvelle routine qui s'apprend au quotidien suite aux pressions exercées par les temps sociaux. Il peut, d'autre part, être lié à un conflit de tensions ressenties en raison du double rôle de travailleur et de parent, puisque l'impact du rôle professionnel a des répercussions sur le rôle familial, et vice-versa (Frone et Rice ; 1987). Finalement, il peut aussi s'avérer être un conflit de comportements, car alors que le parent travailleur lutte pour répondre à toutes ses exigences de temps et de rôles, les comportements qu'il adopte au travail et dans sa sphère familiale sont influencés tant par le stress que par la fatigue ressentie (Chrétien et Létourneau, 2010a).

La littérature fait état que les déterminants du conflit emploi-famille ont un impact direct, qu'elle soit positive ou négative, sur le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental (Guérin et al., 1997 ; Frederick et Fast, 2001 ; Duxbury et al., 2003 ; Tremblay, 2005 ; Budd et Mumford, 2006 ; Najem et Paquet, 2006 ; Chrétien et Létourneau,

2010b ; Tremblay et Genin, 2011 ; Genin, 2015). Les mesures offertes par les organisations permettent de réduire significativement les difficultés d'articulation entre le travail et la famille pour les parents travailleurs lorsqu'elles leurs sont accessibles et bien connues (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Budd et Mumford, 2006 ; Tremblay et Genin, 2011 ; Laroche et Genin, 2017).

Cette première proposition vise donc à observer l'impact que peuvent avoir les facteurs du conflit emploi-famille, au moment précis du retour au travail, et à vérifier si ce conflit sera intensifié ou diminué par les réalités et les caractéristiques propres aux participants interrogés.

Proposition 2

La présence syndicale facilite l'accès aux mesures de CEF, ainsi que leurs utilisations, en offrant une protection aux parents travailleurs désirant s'en prévaloir.

Tel qu'illustré dans la revue de la littérature, peu d'études ont étudié l'impact de la présence syndicale dans le conflit emploi-famille, outre celle de Najem et Paquet (2005).

Cette deuxième proposition a donc pour but de vérifier l'impact modérateur de la présence syndicale sur la relation entre notre variable indépendante (les facteurs du conflit emploi-famille) et notre variable dépendante (le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail).

Suite aux constats de Najem et Paquet (2005), ainsi que des éléments apportés par Laroche et Genin (2017), il importe de s'interroger sur le rôle du syndicat dans le conflit emploi-famille, ainsi que sur l'impact que la présence de ce dernier peut avoir sur l'utilisation des mesures de CEF, par le parent travailleur, au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental. Nous cherchons, d'une part, à valider si la présence syndicale facilite l'accès aux mesures de CEF, en offrant une protection aux parents travailleurs désirant s'en prévaloir. D'autre part, nous souhaitons vérifier si le fait d'être dans un milieu syndiqué permet le parent travailleur de se sentir davantage appuyé lorsque vient le temps de se prévaloir des mesures de CEF actuellement offertes.

Enfin, nous souhaitons observer si le fait que les mesures de CEF soient formellement inscrites dans une convention collective fait en sorte qu'elles soient mieux appliquées, mieux communiquées et mieux maintenues que dans les milieux non-syndiqués. Nous souhaitons de plus cerner si, le fait qu'elles soient plus clairement communiquées, l'impact des facteurs du conflit emploi-famille vient réduire considérablement le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental chez le parent travailleur.

Chapitre 3 : La méthodologie de recherche

Dans de ce chapitre, nous présentons les principaux éléments de la méthodologie de notre étude. Nous débutons par exposer le devis de recherche et la méthode de collecte de données. Par la suite, nous exposons l'opérationnalisation des différents concepts utilisés. Puis, nous terminons avec la présentation de la méthode employée pour procéder à l'analyse de contenu, ainsi que les différentes phases de recherche.

3.1 Le devis de recherche et la méthode de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons privilégié l'approche qualitative, soit une méthode bien adaptée pour étudier les sujets peu abordés de la littérature (Fortin, 2010). D'abord, cette méthode permet un contact direct avec le terrain de recherche. Elle permet également de récolter des données primaires, plus complètes et possédant plus de dimensions, permettant ainsi l'obtention de données plus riches en informations. L'approche qualitative permet également de décrire les liens entre nos concepts et d'étudier le plus fidèlement possible l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental, et ce, à partir de données récoltées auprès des parents travailleurs interrogés. Notre recherche est donc une étude exploratoire qui vise à identifier les facteurs du conflit emploi-famille qui viennent influencer directement l'utilisation des mesures de CEF au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Pour récolter nos données primaires, nous avons utilisé l'entretien semi-dirigé, soutenu par des questions communes à tous les participants, qui furent légèrement adaptées selon la réalité du parent travailleur interrogé, c'est-à-dire que la grille de questions utilisée tient compte de la réalité et des caractéristiques propres à chaque répondant afin de récolter des informations de premier niveau. Notre choix s'est aussi basé sur la flexibilité qu'offre les entretiens semi-dirigés pour ainsi mieux permettre une comparaison entre les répondants.

Les questions de l'entretien semi-dirigé pouvaient donc être formulées différemment s'il s'agissait d'un répondant de genre féminin ou masculin, et si le répondant était alors en congé parental de longue durée ou de retour au travail depuis peu. Chaque entretien conduit fut d'une

durée de quarante-cinq (45) à soixante (60) minutes et chaque question, comprise dans la grille d'entretien, fut inspirée par les thèmes abordés dans la littérature spécialisée et visait à amener chaque participant à parler de sa réalité et de son expérience du retour au travail.

En donnant la parole aux parents travailleurs, nous avons pu recueillir des données primaires nous permettant de mettre en lumière les difficultés anticipées et vécues par ces derniers au moment du retour au travail, tant au niveau de l'accès, qu'à celui de l'utilisation des mesures de CEF dont ils bénéficient. Nous avons de plus été en mesure d'identifier les déterminants du conflit emploi-famille auxquelles ils sont confrontés et qui influencent le recours à ces mesures.

Suite aux entretiens, il nous est possible de mieux connaître quelles sont les mesures organisationnelles de CEF offertes que les parents travailleurs utilisent ou recherchent plus spécifiquement. Il nous est ainsi plus facile d'effectuer une évaluation de l'efficacité même des mesures de CEF présentement offertes au sein des organisations et aussi d'évaluer l'influence qu'ont les déterminants du conflit emploi-famille. De cette analyse découlent nos recommandations quant aux mesures qui peuvent réalistement être mises en place dans les organisations québécoises afin de faciliter le retour du congé parental. L'emploi de la méthode qualitative nous a de plus permis de cerner l'influence de la présence syndicale sur l'accessibilité des mesures de CEF dans les milieux syndiqués.

Suite aux entretiens réalisés, ainsi qu'aux différents points de vue récoltés des parents travailleurs interrogés, nous sommes désormais en mesure de décrire, le plus fidèlement possible, comment est vécu l'appréhension et l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental. Nous sommes de plus en mesure d'exposer les raisons pour lesquelles il importe de s'intéresser davantage à l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental.

3.2 L'opérationnalisation des concepts utilisés

L'opérationnalisation des concepts utilisés consiste à définir les indicateurs permettant de mesurer qualitativement les variables de notre modèle conceptuel (se référer à la section 2.2.1, ainsi qu'à la figure 1).

Chaque concept de cette recherche est décomposé sous différentes dimensions, ainsi qu'indicateurs provenant de la revue de la littérature. En procédant à l'opérationnalisation des concepts étudiés, nous avons été en mesure de construire une grille d'entretien dont la flexibilité permettait d'adapter les questions adressées aux onze parents travailleurs répondants, nous permettant ainsi d'étudier et décrire le plus fidèlement possible la problématique du conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

I. La variable indépendante : les facteurs du conflit emploi-famille

Dans cette section, nous nous intéressons aux facteurs du conflit emploi-famille qui sont composés des déterminants du conflit emploi-famille et des mesures actuelles de CEF.

D'une part, les déterminants du conflit emploi-famille influencent l'accessibilité et l'utilisation des mesures de CEF offertes (Guérin et al., 1997b). Ils sont perçus par le parent travailleur comme des obstacles à leur retour au travail à la suite du congé parental (se référer au tableau 3). Ces déterminants regroupent : les caractéristiques de l'environnement de travail, de l'employé et de la famille ; l'attitude des dirigeants, supérieurs et collègues ; la culture organisationnelle.

D'autre part, les mesures actuelles de CEF offertes regroupent l'ensemble des congés, des aménagements de temps et lieux de travail, les avantages sociaux, la santé et le bien-être au travail, ainsi que les services de soutien à la famille (Chrétien et Létourneau, 2010a, Laroche et Genin, 2017). Elles visent donc à réduire les difficultés liées au conflit emploi-famille et à faciliter l'organisation du temps, ainsi que des responsabilités professionnelles et parentales des parents travailleurs (Najem et Tremblay, 2010).

Tableau V : Opérationnalisation de la variable indépendante (VI)

Concept	Dimensions	Indicateurs
Les facteurs du conflit emploi-famille	Les déterminants du conflit emploi-famille	1. Les caractéristiques de l'environnement de travail, de l'employé et la famille : <ul style="list-style-type: none"> • Le secteur d'activités • La catégorie professionnelle • Le type d'emploi (nature des tâches, nombre d'heures)

		<p>travaillées hebdomadaires, l'horaire de travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le nombre et l'âge des enfants à charge • La présence ou l'absence du conjoint/ soutien du conjoint • Le partage, ou non, des tâches liées à la famille • La prise en charge ou non d'un aîné • Le nombre d'heures travaillées par le conjoint(e) <p>2. L'attitude des dirigeants, supérieurs et collègues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attitude positive ou négative envers la CEF • Peur d'opprobres des dirigeants, supérieurs, et collègues / crainte face à l'impossibilité de gravir les échelons <p>3. La culture organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Culture favorable ou défavorable à la CEF <ul style="list-style-type: none"> ○ Ouverture ou refus face aux accommodements de CEF ○ Les mesures sont communiquées de façon claire et transparente • Degré d'accessibilité aux mesures offertes
	Les mesures actuelles de CEF offertes	Présence ou absence de mesures actuelles de CEF

II. La variable dépendante : le conflit emploi-famille

Dans cette section, nous nous intéressons au conflit emploi-famille ressenti par le parent travailleur au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental selon trois types de conflits que sont celui de temps, de tensions ou de comportements (se référer au tableau VI).

Tableau VI : Opérationnalisation de la variable dépendante (VD)

Concept	Dimensions	Indicateurs
Le conflit emploi-famille	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le conflit de temps 2. Le conflit de tensions 3. Le conflit de comportements 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Conflit de temps</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à gérer les changements dans l’agenda et/ou un manque de temps pour répondre aux différentes obligations personnelles, professionnelles et familiales - Présence de conflits de temps sociaux - Difficulté à consacrer le temps nécessaire aux différents rôles (parent, travailleur, conjoint, etc.) (Laroche et Genin, 2017 ; Greenhauss et Beutell, 1985) 2. <i>Conflit de tensions</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Tensions ressenties entre le cumul des différents rôles - Le stress ressenti dans un rôle à un impact sur la façon de répondre aux demandes provenant des autres rôles (répercussions négatives sur les rôles) - Incompatibilités ressenties entre les exigences des différents rôles (Laroche et Genin, 2017 ; Greenhauss et Beutell, 1985) 3. <i>Conflit de comportements</i> : <ul style="list-style-type: none"> - L’implication dans un rôle rend difficile l’implication dans un second rôle - Les manières d’être et d’agir dans les rôles s’opposent - Les adaptations possibles entre le cumul des rôles deviennent difficiles (Laroche et Genin, 2017 ; Greenhauss et Beutell, 1985), voire impossible selon le contexte de l’individu

III. La variable modératrice : la présence syndicale

Dans cette section, nous nous intéressons à l'influence de la présence syndicale sur la relation entre la variable indépendante et dépendante. Nous souhaitons de plus évaluer si cette présence facilite l'accès aux mesures de CEF, ainsi que leurs utilisations, en offrant une protection aux parents travailleurs désirant s'en prévaloir (Laroche et Genin, 2017) (se référer au tableau 5 ici-bas).

Tableau VII : Opérationnalisation de la variable modératrice (VM)

Concept	Dimensions	Indicateurs
La présence syndicale	Milieu syndiqué	1. Milieu couvert par un certificat d'accréditation ; 2. Perception que le syndicat favorise ou non les mesures de CEF : <ul style="list-style-type: none">• Les mesures de CEF sont mises de l'avant ;• Le degré de connaissance des mesures offertes ;• L'utilisation de mesures de CEF est bien perçue.
	Milieu non syndiqué	Milieu non couvert par un certificat d'accréditation

3.3 L'analyse de contenu

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons interrogé onze parents travailleurs volontaires pour qu'ils nous décrivent le plus fidèlement possible le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire et que la méthode de recherche qualitative n'a pas pour objectif une représentativité statistique, mais plutôt l'étude d'un sujet peu abordé dans la littérature (Miles et Huberman, 2003), nous considérons qu'il s'agit d'un nombre suffisant de répondants.

L'objectif principal consiste surtout à récolter les témoignages des parents travailleurs afin d'effectuer une étude plus approfondie de la problématique dans laquelle ils se situent (Miles et Huberman, 2003). Notre volonté est aussi de pouvoir décrire les relations observées entre nos variables et d'expliquer la dynamique de notre modèle de recherche.

A. La constitution de nos données

Aux fins d'analyse de cette recherche, nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage qui consiste à une représentativité théorique et non statistique des données primaires récoltées.

Les parents travailleurs interrogés possèdent des profils qui correspondent aux concepts et dimensions identifiés dans la revue de la littérature (Miles et Huberman ; 2003). Nos onze répondants bénéficient d'un long congé parental de plus de six mois et doivent réintégrer le marché du travail dans la période de six à douze mois suivant le congé parental. C'est d'ailleurs ce qui explique que nous avons été en mesure de recruter qu'un seul père travailleur volontaire. Les parents travailleurs à l'étude ont été recrutés par le biais d'organismes communautaires de différents quartiers de la ville de Montréal, dont la mission se concentre principalement sur la famille, tel que : les clubs bébés, les haltes-allaitement, les cours de stimulation parents-bébés, etc. Également, nos répondants sont tous des participants volontaires à l'étude, qui ont été recrutés, un à la suite des autres, lors de la présentation de notre sujet d'étude dans les organismes communautaires, ainsi que par références de ceux ayant décidé de participer à cette recherche. Bâtir cet échantillon de participants ne fut donc pas une tâche facile : nous avons à les identifier, à les solliciter, ainsi qu'à les convaincre de participer à cette étude, étant donné que ces derniers ne provenaient pas des listes ou d'échantillons d'une chaire de recherche.

De fait, la présentation de notre étude dans différents cercles de discussions nous a permis de recruter d'autres parents travailleurs en congé parental ou ayant réintégré depuis peu le marché du travail. Par l'entremise de ces derniers, d'autres participants ayant les mêmes caractéristiques qu'eux ont aussi pu être recrutés. Nous avons également contacté différentes organisations, de grande taille, où nous avons recruté des parents travailleurs venant tout juste de réintégrer le marché du travail. L'enrichissement de nos résultats de recherche est donc le fruit du point de vue de ces onze parents travailleurs désormais aux prises avec la CEF.

La constitution de nos données a été réalisée par l'entremise d'entrevues semi-dirigées d'une durée moyenne de quarante-cinq (45) minutes, qui furent effectuées durant les mois de novembre et de décembre 2016, auprès de répondants provenant de milieux syndiqués et non syndiqués, de la ville de Montréal et de ses banlieues avoisinantes de la couronne nord et sud, afin d'obtenir

une meilleure représentativité du marché. Au soutien, les caractéristiques des onze répondants sont présentées au tableau 8.

Chaque entrevue fut enregistrée sous format audio après qu'un formulaire de consentement formel ait été complété. Le répondant fut aussi informé qu'il pouvait, en tout temps, mettre fin à l'entretien et qu'était garanti l'anonymat de son témoignage, ainsi que la confidentialité des informations recueillies tout au long de la démarche de recherche.

B. L'analyse de nos données

Afin de traiter de manière méthodique les informations obtenues lors des entrevues semi-dirigées, nous avons retranscrit sous verbatim les enregistrements audios, lesquels présentaient des degrés distincts de profondeur et de complexité.

Nous avons, par la suite, procédé à la préanalyse des données récoltées afin de rassembler celles permettant de répondre à notre question de recherche et d'établir des liens entre les variables de notre modèle pour ainsi décrire les relations observées (Deslauriers, 1991). Les données primaires récoltées ont par la suite été codifiées en unités de texte et elles ont été analysées selon les grandes thématiques de notre grille d'entretien. Pour ce faire, nous avons procédé à la décontextualisation et à la déconstruction des données pour mieux les interpréter sous chacune des dimensions et concepts utilisés dans notre modèle conceptuel de recherche (Deslauriers, 1991).

Ces données ont par la suite été recontextualisées, en sous-catégories (mesures de CEF, déterminants du conflit emploi-famille et présence syndicale), en fonction des facteurs qui influencent le conflit emploi-famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental, tel qu'identifiés dans la littérature. En procédant ainsi, nous avons été en mesure d'identifier les unités de textes les plus récurrentes et de faire ressortir des constats généraux, ainsi que des tendances pour en tirer des conclusions quant aux facteurs influençant directement l'utilisation des mesures de CEF offertes au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Cette méthode d'analyse a permis l'établissement de concordances entre les phénomènes prédits, suite aux constats établis dans la littérature spécialisée et ceux observés sur le terrain. Il nous a aussi été possible de comparer les divers points de vue de nos participants et d'interpréter leurs résultats à la lumière des réalités et caractéristiques de chacun d'entre eux. De fait, l'analyse approfondie de ces verbatim a permis de refléter le plus fidèlement possible les relations observées entre nos variables, permettant ainsi de confirmer ou infirmer nos deux propositions de recherche (Deslauriers, 1991). L'analyse des données a donc permis de cerner l'impact des mesures de CEF, des déterminants du conflit emploi-famille et de la présence syndicale sur le conflit emploi-famille ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental.

Tableau VIII : Les caractéristiques des participants

Participants	Âge	Nombre d'enfants	Âge de(s) enfant(s)	Régime du RQAP	Affiliation à un syndicat	Niveau de scolarité	Poste actuel
Participant 1	27 ans	1	5 mois	De base	APTS	Études universitaires, 2 ^e cycle	Ergothérapeute, en milieu hospitalier
Participant 2	26 ans	1	4 mois et 1 semaine	De base	N/A	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Directrice de succursale, Institution financière
Participant 3	34 ans	2	20 mois et 2 mois	De base	FIQ - SPSICR	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Infirmière éducatrice, en milieu hospitalier
Participant 4	27 ans	1 (+ 1 à venir : conjointe enceinte)	20 mois	De base	CSN - SEMB	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Conseiller à la vente au détail, Société des alcools du Québec
Participant 5	34 ans	1	Près de 2 ans	De base	N/A	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Conseillère en Ressources humaines, Cabinet de profession libérale
Participant 6	25 ans	1	3 mois (en retrait préventif)	De base	FAE - SEBL	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Enseignante spécialisée, Commission scolaire
Participant 7	25 ans	1	5 semaines	Particulier	N/A	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Éducatrice spécialisée, Centre de petite enfance
Participant 8	27 ans	1	6 mois	De base	CSN -SE	Études universitaires, 2 ^e cycle	Orthophoniste en centre de réadaptation (CISSS)
Participant 9	25 ans	1	5 mois	De base	Alliance de la fonction publique	Études universitaires, 1 ^{er} cycle et formation dispensée par les services correctionnels	Agente de libération conditionnelle, Service correctionnel fédéral
Participant 10	32 ans	2	3 ans ½ et 15 mois	De base	N/A	Études universitaires, 1 ^{er} cycle	Professionnelle en Ressources humaines, domaine de l'industrie alimentaire
Participant 11	29 ans	2	2 ans et 3 mois	De base	CSN -SE	Étude universitaire, 2 ^e cycle	Psychoéducatrice, réseau public hospitalier et réseau privé d'enseignements secondaires

3.4 Les phases de recherche

La première phase de recherche s'est étendue du printemps 2014 à l'été 2016 et elle a été consacrée à la rédaction du projet de mémoire qui consiste à faire la revue de la littérature spécialisée, la formulation de notre modèle d'analyse et le choix de la méthodologie utilisée. Elle a aussi d'ailleurs permis d'illustrer notre question de recherche sous un modèle conceptuel et d'identifier les diverses dimensions et les différents indicateurs par l'opérationnalisation des variables dépendante, indépendante et modératrice.

La deuxième phase de recherche s'est étendue du mois d'octobre à celui de décembre 2016. Elle a consisté à réaliser les entretiens semi-dirigés avec les parents travailleurs, qui correspondaient aux caractéristiques établies, ainsi qu'à procéder à la collecte de données primaires en vue de répondre aux propositions de recherches établies.

La troisième phase de recherche fut consacrée, de janvier à mars 2017, à l'analyse des résultats obtenus à la suite des entretiens réalisés. Puis, la rédaction de ce mémoire, permettant la complétion de notre recherche, s'est finalisée à l'automne 2017.

Partie 2 : Les constats de cette recherche

Cette partie du mémoire consiste à présenter les résultats obtenus dans le cadre de cette étude qui vise, notamment, à cerner les facteurs qui ont un impact sur l'utilisation des mesures de CEF au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental. Les résultats qui en découlent font suite aux entretiens semi-dirigés, effectués auprès de onze parents travailleurs de différents secteurs d'activités et visent à répondre aux deux questions de recherche établies, ainsi qu'à valider les deux propositions de recherche qui en découlent.

Chapitre 4 : Les résultats

L'objectif de ce chapitre est de présenter les liens entre les variables du modèle conceptuel de notre recherche. Il a d'abord pour but d'établir la relation directe entre les facteurs du conflit emploi-famille (VI) et les types de conflits emploi-famille ressentis (VD), puis de cerner, d'autre part, l'impact modérateur de la présence syndicale (VM) sur la relation susmentionnée.

Dans un premier temps, nous présentons les résultats en lien avec notre variable indépendante (VI), soit les facteurs du conflit emploi-famille composés des déterminants du conflit emploi-famille et de la présence de mesures actuelles de CEF. Nous pourrions ainsi confirmer ou infirmer notre première proposition de recherche qui s'intéresse à la relation entre les déterminants du conflit emploi-famille et le conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Nous exposons, de plus, les mesures que les parents travailleurs sondés souhaiteraient voir mises en place au moment du retour au travail suite à leur congé parental afin de répondre aux difficultés rencontrées et de pouvoir atténuer l'impact du conflit emploi-famille ressenti.

Dans un deuxième temps, nous exposons la perception des parents travailleurs interrogés sur le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail, sous les dimensions du temps, des tensions entre les rôles et des comportements.

Dans un troisième temps, nous cernons l'influence de la présence syndicale sur l'accès et l'utilisation aux mesures de CEF offertes permettant ainsi de confirmer ou d'infirmer notre deuxième proposition de recherche. Cette deuxième proposition soutient qu'en offrant une certaine protection aux parents travailleurs, désirant se prévaloir des mesures de CEF offertes, la présence syndicale modère le conflit emploi-famille ressenti lors de l'épisode de retour au travail.

Finalement, des résultats complémentaires issus de nos entretiens, intimement liés à notre problématique d'étude, sont exposés. Ils concernent notamment le stress et l'épuisement, physique et de charge mentale, engendrés par l'impact du conflit emploi-famille et qui ont un impact direct sur la santé mentale des parents travailleurs interrogés.

4.1 Les facteurs du conflit emploi-famille sur l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental

Cette section présente les principaux constats concernant l'influence qu'ont les facteurs du conflit emploi-famille sur les parents travailleurs interrogés. Plus précisément, nous exposons en quoi les déterminants et les mesures présentement offertes peuvent soit atténuer ou exacerber le niveau de conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Nous débutons cette analyse par l'interprétation des données récoltées lors des entretiens sur le sujet des déterminants du conflit emploi-famille et des mesures de CEF actuellement offertes dans les organisations. Nous poursuivons avec une autre section portant sur les mesures de CEF souhaitées par les parents travailleurs interrogés.

4.1.1 Les déterminants du conflit emploi-famille

Comme présenté dans la revue de la littérature, les déterminants du conflit emploi-famille atténuent ou exacerbent le conflit emploi-famille (Guérin et al., 1994 ; Duxbury et al., 2003 ; Tremblay, 2005 ; Budd et Mumford, 2006 ; Chrétien et Létourneau, 2010b ; Tremblay et Genin, 2011). Ces études ont permis d'identifier les impacts des déterminants du conflit emploi-famille sur la problématique de la CEF. Pourtant, à notre connaissance, il n'y a pas d'autre étude qui a analysé l'impact des déterminants du conflit emploi-famille sur le moment précis du retour au travail à la suite du congé parental et celles des difficultés conséquentes à concilier les obligations professionnelles et familiales durant cet épisode critique.

I. Les caractéristiques propres à l'environnement de travail, à l'employé et à la famille

Suite à l'interprétation des résultats, nous observons que les caractéristiques propres à l'environnement de travail, à l'employé et à la famille ont des impacts importants sur le conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental pour le parent travailleur. Cette section vise donc à présenter les difficultés rencontrées par les participants à l'étude.

a) Le type d'emploi, le secteur d'activités et la catégorie professionnelle

Nos résultats indiquent que les types d'emploi, les secteurs d'activités, ainsi que les catégories professionnelles auxquelles nos répondants appartiennent influencent de façon positive ou négative le conflit emploi-famille ressenti.

Un premier constat est à l'effet que les milieux de travail à prédominance féminine sont généralement plus conciliants et caractérisés par une plus grande sensibilité envers la CEF (Tremblay, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Tremblay et Genin, 2011). Le retour au travail est plus aisé et le niveau de stress lié au conflit emploi-famille ressenti est alors réduit. Puisque ces milieux ont à traiter et à gérer plus régulièrement des congés de maternité, des congés de maladie et des absences motivées pour subvenir aux besoins que requièrent les enfants en bas âge, la culture organisationnelle semble plus orientée vers la recherche de solutions pour contrer les difficultés liées à cette problématique. C'est d'ailleurs ce que deux mères travailleuses participantes à l'étude nous relatent à travers leurs témoignages :

« En réadaptation, il y a peu d'hommes. C'est presque uniquement des femmes qui sont à l'emploi. Le milieu est quand même habitué aux besoins de CEF. Ce qui s'est avéré plus difficile dans mon cas, et qui a fait le plus jaser, c'est quand je me suis prévalu de mon droit au retrait préventif. Mais une fois que tu retournes au travail, et qu'il y a des absences parce que ton enfant est malade, ils sont tellement habitués que ça n'occasionne aucune réaction. Ça fait même partie de la culture. C'est sans doute dû au fait que c'est un milieu de femmes et qu'elles ont vécu les mêmes choses avec leurs enfants. » - Participante 1.

« Le milieu hospitalier est principalement composé de femmes, je dirais à au moins 95% au niveau des services infirmiers. Donc, il a toute une ouverture naturelle à trouver des solutions qui nous permettent de composer avec notre réalité et nos doubles tâches de mère au foyer et d'infirmière. » - Participante 3

Un deuxième constat qui émane des entrevues concerne les difficultés à concilier l'emploi et la famille dans le cadre d'un travail à temps plein qui laisse peu de marge de manœuvre. De fait, les parents travailleurs revoient, selon la particularité de leur situation familiale, leurs horaires de travail lors d'un retour de congé parental, en fonction du type d'emploi, du nombre d'heures travaillées hebdomadairement, ainsi que de la nature des tâches qu'ils occupent. D'autres participants semblent également intéressés par le retour progressif au travail afin d'assurer un retour qui soit plus aisé et graduel dans le temps.

Parmi les individus interrogés, deux mères travailleuses envisagent de bénéficier du retour progressif au travail et, par la suite, de comprimer à trois jours leur semaine normale de travail. Ceci dit, elles se questionnent quant à la faisabilité de ces deux mesures, compte tenu de leur emploi et du secteur d'activités dans lequel elles travaillent :

« J'envisage le retour progressif. On a commencé à en parler plus sérieusement, parce qu'on s'est dit que ça pourrait être aidant que je retourne juste à deux jours par semaine dans le public et à un jour au privé. Ça ferait donc 3 jours pour commencer. Mon conjoint fait un bon salaire et il a calculé le budget sur la base que je ne travaillerais pas. Mais si je retourne avec le contrat au privé, eux, ils ont besoin absolument de quelqu'un à cinq jours. Est-ce que le retour progressif serait possible à ce moment-là? Surtout qu'à mon retour ce sera une période très chargée donc, est-ce que c'est envisageable dans mon rôle? Je me retrouverais sans doute avec des semaines de fou pour compenser. Au final, je ferais sûrement plus d'heures et je serais sûrement plus stressée. Dans le fond, je me dis que je serais mieux de faire une semaine complète dans laquelle je pourrais mieux planifier et répartir ma semaine. Moins de stress, moins de pression, pour arriver au même résultat. Ça dépend si je retourne dans le réseau public ou au privé. Je ne sais pas à quel point mon employeur serait ouvert vu que c'est un contrat. Je ne lui ai pas demandé encore, mais j'y pense! » - Participante 11

« À ce jour, ma fille aînée n'a pas fréquenté de garderie puisque ma mère, qui est disponible, en a pris charge. Elle envisage de faire la même chose pour les deux enfants. Ce serait pour moi la meilleure solution, bien que je doive tout de même voyager les enfants matin et soir pour les conduire chez ma mère, puis aller les rechercher en fin de journée. Comme je travaille au centre-ville, je dois emprunter l'autoroute 13 sud, aux grandes heures d'affluence, tant à l'aller qu'au retour. C'est dans cette optique que j'envisage un retour au travail à temps partiel. Ça impliquerait que je travaille trois ou quatre jours par semaine à l'hôpital. Donc, plutôt que de faire des semaines de 35 heures, elles seraient réduites à, approximativement, 28 heures et ça minimiserait mes déplacements sans pour autant gruger énormément sur mes revenus. Il y a même de fortes chances que ce soit accepté, parce que le gouvernement est en mode de coupures budgétaire et donc, j'imagine qu'il est favorable aux semaines réduites. Lorsque j'ai formulé ma demande de congé de maternité, on m'avait fortement incité à prendre une période de deux années, soit une payée par le RQAP et une autre sans solde. Pendant la deuxième année, si mon employeur l'accepte, l'horaire peut aussi être à temps partiel. Mais dans les faits, mon remplacement actuel est à temps partiel compte tenu des coupures budgétaires, ce qui va favoriser positivement ma demande ». - Participante 3

En somme, les entretiens réalisés révèlent que les milieux de travail à prédominance féminine semblent être plus conciliants envers la CEF. Les témoignages récoltés indiquent que les retours au travail semblent plus aisés et en corolaire, le niveau de stress, lié au retour au travail à la suite du congé parental, est réduit. Ces milieux semblent avoir une plus grande compréhension des

difficultés de CEF rencontrées et, par conséquent, semblent avoir une plus grande ouverture à trouver des solutions permettant de composer avec la réalité du double rôle du parent travailleur. Nos résultats montrent aussi la nécessité pour certaines participantes à l'étude de revoir leur horaire de travail afin de mieux concilier les obligations professionnelles et familiales.

b) Le nombre et l'âge des enfants à charge

Les mères travailleuses participantes à notre étude, qui ont vécu deux congés de maternité, soutiennent que le nombre d'enfants dans la cellule familiale et l'âge de ces derniers ont effectivement un impact sur le conflit ressenti au moment du retour au travail :

« Au deuxième, c'est plus ardu parce qu'il y a aussi le premier à aller chercher à la garderie le soir et les deux me demandent du temps, mais pas au même niveau. Au premier, j'en avais qu'un seul à m'occuper et là, les deux le soir, ça fait beaucoup plus d'action et ça change beaucoup la routine. » - Participante 11

Il semble aussi que le fait d'avoir plus d'un enfant dans la cellule familiale influence à la hausse le niveau de conflit emploi-famille ressenti :

« Le retour au travail a été plus difficile au deuxième qu'au premier. J'ai réellement vu une différence. Au niveau de mon énergie, d'être toujours prise dans la routine et d'avoir encore moins de temps pour moi, pour la femme que je suis, d'être prise dans cette spirale-là et tenter de la casser. Depuis que j'ai deux enfants, j'ai restreint le nombre d'heures travaillées. Avant, je ne calculais pas mon temps. Je pouvais aller vers des 60 heures par semaine. Si je devais rester, je le faisais. Mais là, les contraintes familiales font que c'est différent. Techniquement, mon horaire de travail termine à 17h, et moi, mes enfants se couchent à 19h. Donc, si je veux avoir le temps de les voir en semaine et passer un peu plus de temps de qualité avec eux, il faut que je me parle et que je m'impose des limites. Mais en même temps, je me sens mal de partir tôt du travail. Et là, de partir parfois à 17h, je me sens très mal à l'aise vis-à-vis les gestionnaires. C'est sûr que j'avais plus d'appréhension au premier, ne sachant pas comment j'allais y arriver. Tu finis par trouver des trucs et au deuxième, j'avais peut-être un peu moins de stress et au final, lors du retour au travail du deuxième, je me suis retrouvé un petit peu plus le nez au mur que ce que j'avais prévu. » - Participante 10

En raison du conflit emploi-famille actuellement ressenti suite à l'arrivée du premier enfant, une des participantes interrogées se questionne quant à l'idée de changer de carrière advenant l'arrivée d'un deuxième enfant dans la cellule familiale :

« Je présume que le fait d'avoir un deuxième enfant augmente le conflit. Tout le monde le dit ! Tout le monde dit qu'au premier enfant c'est quand même gérable, mais qu'à l'arrivée du deuxième, là, c'est un véritable chaos. Ma carrière n'est pas le centre

de mon univers. Ça me permet de gagner ma vie et de m'occuper l'esprit, mais on s'entend pour dire que je vais changer de job avant de décider en fonction de celle-ci si je vais en avoir un deuxième ou non. Je ne laisserai pas le conflit dicter ma vie familiale. » - Participante 5

L'âge des enfants devient alors un paramètre à considérer bien que le conflit diminue avec le temps lorsque les enfants vieillissent. En bas âge toutefois, les besoins et les soins requis nécessitent une disponibilité accrue et une attention constante de la part du jeune parent travailleur. Cette réalité est d'autant renforcée lors de l'épisode du retour au travail puisque le parent travailleur doit composer avec une nouvelle routine quotidienne et l'ajout d'exigences et de responsabilités supplémentaires.

c) La présence ou l'absence du conjoint

L'aide et le soutien du conjoint permet d'atténuer le conflit ressenti au moment du retour au travail, puisque la charge qui incombe à un individu se voit alors répartie de façon plus équitable au sein du couple de parents travailleurs. Le partage des tâches vient aussi alléger le niveau de stress ressenti et par le fait même, vient atténuer les difficultés rencontrées. Pour illustrer ces propos, trois participantes témoignent de leur réalité :

« Quand j'ai accouché, mon conjoint a pris 26 jours de congés, donc des vacances qu'il s'était gardé pour le petit pour être présent au début. Il a aussi pris les trois semaines du RQAP avec le régime particulier. Il souhaitait être là dans les grosses périodes. Moi, j'allaite, donc la nuit, c'est moi qui me lève, mais sinon il m'aide pour tout le reste. Il est vraiment aidant. Pour ce qui est des tâches ménagères et domestiques, présentement, c'est mon chum qui les fait toutes, car il ne veut pas que je m'épuise. Je suis vraiment chanceuse ! Il fait tout, tout, tout pour m'aider. C'est plus côté repas qu'on avait de la difficulté, mais on fait des grosses batch pour les congeler. Moi, pendant la journée, j'allaite, dors et m'occupe de l'enfant et ça, c'est notre entente. Il sait que ce n'est pas un congé, mais un « job » à temps plein, surtout qu'il (l'enfant) ne dort pas bien la nuit et il boit aux heures et demie. À mon retour au travail, je sais qu'il va toujours aider. J'ai de la chance ! » - Participante 7

« Mon conjoint travaille de nuit, donc je suis seule la nuit et le matin. La routine du matin est difficile. Si les enfants dorment bien, tant mieux. Sinon, c'est moi qui suis là pour m'en occuper, même chose s'ils sont malades durant la nuit. Mais le lendemain, je dois me lever pour aller travailler et je dois être efficace toute la journée comme si rien n'était. Le matin, souvent, mon conjoint fait de l'over time, donc je fais la routine je dirais à 90% du temps seule. Ça fait des grosses journées. Ceci dit, pour la routine du soir, c'est mon conjoint. On se partage les tâches. Lui, il va chercher les enfants à la garderie le soir, prépare le souper et après les deux on est là pour les bains et l'heure

du coucher avant qu'il ne quitte travailler. On passe vraiment toutes nos soirées ensemble et quand il quitte c'est rendu l'heure que moi je vais me coucher. Mais le matin, ça dépend vraiment de la nuit que j'ai passée. » - Participante 10

« Il va m'aider avec le ménage, avec la vaisselle, donner les bains aux petits et au coucher, on essaie d'être les deux. On tente le 50-50. Il m'aide beaucoup à ce niveau-là. Je ne fais pas tout parce que je suis en congé de maternité. Parce qu'on s'entend, ce n'est pas vraiment un congé et ça, il le comprend et me supporte là-dedans. Donc, je vais faire le souper et souvent, ça s'arrête là. Pour le bordel, on a choisi une femme de ménage. Je vais la garder longtemps parce que c'est très aidant. » – Participante 11

À l'inverse, lorsque le conjoint n'est pas aussi présent que les besoins familiaux le requièrent, le niveau de conflit emploi-famille est augmenté, tel que le témoigne certaines mères travailleuses :

« Mon conjoint s'implique, mais c'est principalement moi qui prends charge de tout. Au moins, on a une femme de ménage qui vient une fois par mois pour faire le gros ménage, mais... Les tâches au quotidien, comme faire l'épicerie, les repas, et tout le tralala, c'est sûr qu'il ne s'occupe pas de ça. Faire le lavage non plus! Ce qui pourrait réellement m'aider, c'est qu'il puisse aller chercher les enfants à la garderie et les préparer le matin. » - Participante 2

« Dans mon couple, c'est moi qui ai pris toutes les journées de maladie pour m'occuper de mon enfant. Quand il (l'enfant) est malade, mon conjoint argumente toujours qu'il a des réunions importantes. C'est bien plus souvent moi qui prends le congé. Nous les mères, on finit par frôler le « burn out » assez souvent et à se retrouver à mi-chemin entre les pilules et la santé mentale. Mais bon, semblerait-il que les tâches familiales sont mieux partagées de nos jours... ! » - Participante 5

D'autres parents travailleurs interrogés ont soulevé le fait que d'établir une routine le matin et le soir entre les deux parents vient diminuer le niveau de conflit ressenti. Le partage des tâches domestiques et familiales devient ainsi une nécessité pour contrer les difficultés ressenties au moment du retour au travail à la suite du congé parental (Pelletier, 2012).

L'horaire et le nombre d'heures travaillées par le conjoint a aussi un impact direct dans le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Si ce dernier occupe un emploi qui ne lui permet pas d'être présent lors de la routine du matin ou du soir, ou aux heures nécessitant une présence accrue à la maison pour répondre aux besoins que requièrent les jeunes enfants, le conflit est alors accentué :

« Mon conjoint vient de commencer un nouvel emploi dont l'horaire de 55 heures est effectué le soir et pendant une partie de la nuit puisqu'il termine vers 2h du matin. Cet aspect de son horaire rend tout plus difficile. Quand les enfants sont plus maussades en soirée, ça me crée plus de difficultés et il y a aussi le fait que les tâches sont multiples et que je suis seule pour toutes les gérer. La tâche qui m'est dévolue auprès de mes enfants est donc plus importante. L'horaire de mon conjoint implique aussi qu'il a de la difficulté à se lever le matin pour m'aider à prendre charge des enfants, compte tenu du fait qu'il se couche vers environ 3h du matin. Mais cela comporte certains avantages qu'il soit disponible de jour pour vaquer aux multiples rendez-vous médicaux des enfants. N'empêche que le partage des tâches n'est clairement pas défini. Mon conjoint prend surtout charge des tâches à l'extérieur de la maison et m'assiste pour laver la vaisselle et pour toutes autres tâches quand je le lui demande, mais le gros des tâches c'est moi. Au moins, mon conjoint va tenter d'obtenir un horaire de jour au moment de mon retour au travail pour que le tout soit plus fonctionnel. » - Participante 3

« [Mon conjoint] est présent, surtout compte tenu du travail qu'il a. Il est trésorier pour [une entreprise cotée en bourse] et dans le domaine de la finance, ça implique de longues heures et de grosses semaines et aussi, des périodes plus intenses. Mais, il veut être là. Il a vraiment le désir d'être présent. C'est sûr que le soir il va arriver tard, mais il est présent le matin et la fin de semaine pour m'aider. Il est là, ou presque, pour coucher notre premier. Il tente de revenir plus tôt certains soirs qu'on a décidé d'alterner un soir sur deux. Je pense qu'il fait vraiment son possible. Par contre, j'aurais aimé qu'il prenne plus son congé de paternité. Il n'a pris que quatre jours. En fait, il ne s'en est même pas prévalu. Il a pris une journée de vacances, un férié et les deux offerts par la compagnie. Je ne sais pas si c'est le domaine de la finance, mais il dit toujours que c'est mal vu de prendre trop de temps. Peut-être qu'il va prendre une semaine... Il a un an pour les prendre ses cinq semaines. Il pense en prendre une d'ici l'été prochain pour pouvoir être là. Je pense aussi qu'il se sent mal vis-à-vis l'employeur, car il me mentionne qu'il aimerait être plus là. Cinq semaines consécutives, je comprends qu'il ne peut pas se le permettre dans le poste qu'il occupe. C'est sa réalité d'affaires qui impose ça... Mais ce n'est jamais le bon « timing » ! Mais en même temps, il est là pour le reste alors qu'il fait du, grosso modo, 60 heures et parfois plus par semaine. » - Participante 11

En résumé, nos participants témoignent que l'aide et le soutien du conjoint permet d'atténuer le conflit ressenti. Puis, que le partage équitable des tâches au sein du couple vient diminuer l'impact du conflit emploi-famille ressenti. À l'inverse, les participants ayant moins d'aide et de soutien du conjoint ressentent un niveau de conflit plus élevé et le parent travailleur qui effectue et assume principalement l'ensemble des tâches ressent une surcharge et donc, une plus grande interférence entre les responsabilités familiales et celles du travail.

d) Le soutien social

Les parents travailleurs qui possèdent un soutien familial ou disposent d'une aide extérieure supplémentaire pour résoudre les problématiques d'aménagement d'horaires et de temps de travail rencontrés, semble avoir un niveau de conflit emploi-famille diminué. De fait, certains parents-travailleurs interrogés mentionnent que l'aide ponctuelle pour le ménage et l'assistance des grands-parents dans la garde des enfants viennent adoucir le niveau de stress ressenti et par conséquent, le conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental :

« En fonction de notre évolution financière, nous tentons de voir s'il ne serait pas possible de retenir les services d'une aide à domicile, au moins lorsque mon chum est à l'extérieur de la maison pour les voyages d'affaires. Je ne me refuserai pas un deuxième enfant sous prétexte que mon emploi accapare tout mon temps et le sien non plus. Ce n'est pas un choix de vie que je trouve personnellement très intelligent. » – Participante 5

« On a surtout l'aide des grands-parents. Mes parents ne vivent pas très loin de chez nous. Ça aide énormément. Ils vont chercher parfois le petit à la garderie. J'ai aussi ma sœur qui habite proche. Les deux couples de grands-parents sont à la retraite et ça a été très aidant pour notre premier, surtout pour la garderie lorsqu'il était malade. Exemple, pour la fièvre, il ne peut pas être à la garderie et moi je retournais au travail donc, déjà après une semaine, il aurait fallu que je m'absente ? Ça l'a aidé de dire : « maman, ou belle-maman, peux-tu venir garder demain ? ». C'est sûr qu'on va avoir de l'aide encore à ce niveau-là pour notre deuxième. Ils sont en forme et peuvent aider. Ils veulent le faire surtout. J'ai aussi une amie qui m'a aidé la dernière fois à faire des mijoteuses pendant une journée de temps. J'en ai encore de congelés et bien honnêtement, parfois, ça dépanne. On a la chance d'avoir un bon réseau. On va chercher l'aide dont on a besoin pour ne pas se bruler. Au final, ça nous permet d'avoir des soirées et d'en profiter en couple. Parfois mon chum a des événements et moi je trouve ça l'fun de pouvoir l'accompagner. Si on peut les faire garder, ça donne un coup de pouce. J'en vois des mamans dans mes amis qui sont seules parce que leur famille est loin ou même, leurs amis le sont et ça l'air difficile. Elles n'ont pas pris de fin de semaine de vacances depuis au moins 3 ans! Juste à y penser... Je trouverais ça plus dur. » – Participante 11

Bien que le retour au travail soit accompagné de stress pour la grande majorité des parents-travailleurs interrogés, certains éléments semblent permettre de mieux le gérer. À cet effet, certains participants, surtout les femmes, mentionnent être inscrites dans des cours mères-enfants et des clubs-bébés. Que ce soit des cours de cardio-poussette, des groupes de discussions ou même des groupes présents sur les réseaux sociaux, ce type de soutien social leur permet

d'échanger sur leur réalité avec d'autres parents travailleurs qui ont des difficultés, craintes et appréhensions similaires concernant l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental :

« Je ne suis pas vraiment dans des groupes, mais je fais du cardio-poussette et des cours d'aqua-bébé. J'ai fait aussi les haltes-allaitements avec le premier. Mais au deuxième, du fait que c'est plus connu, on est un peu plus autonome et il y a moins le stress de l'inconnu. Je n'ai pas ressenti le besoin d'y retourner. C'était plus l'information que j'allais chercher, que le réseautage. Vu que j'ai beaucoup de monde et un bon réseau d'aide, j'ai peut-être moins le besoin d'aller échanger avec d'autres mamans. Quand je veux parler de bébés, j'ai déjà assez de monde et des fois, ça fait du bien de ne pas parler de bébés. On veut parler d'autres choses, mais les groupes c'est l'fun dans le quotidien et de voir que tu n'es pas seule avec cette réalité-là. » – Participante 11

« Je ne fais pas partie de groupes de discussion, mais je m'entraîne en suivant des cours d'exercices physiques adaptés aux mères avec leurs bébés : Zumba, Fitness, cardio-militaire, etc. On y voit la réalité de chacune et surtout, on échange entre nous sur des trucs, des choses qu'on a lues, etc. Ça nous fait du bien, ça nous informe, nous rassure et au final, ça nous change les idées. » – Participante 9

Le soutien social permet alors diminuer le niveau de stress ressenti. L'aide d'un bon réseau extérieur et familial permet aux parents travailleurs de répondre plus adéquatement aux impondérables, et leur permet de déléguer certaines tâches, tout en s'accordant plus de temps et d'énergie, et en étant plus disponibles aux autres exigences que requièrent les besoins familiaux. Ainsi, les parents travailleurs s'assurent d'un meilleur équilibre entre les exigences liées au travail et à la famille et surtout, d'un allègement de la routine quotidienne. Le réseau social vient donc atténuer le niveau de stress ressenti chez nos participants et facilite la gestion du conflit emploi-famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

En résumé, nos parents travailleurs nous témoignent qu'il existe une relation entre le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental et les caractéristiques de leur environnement de travail et de leur famille. De fait, les parents travailleurs interrogés qui travaillent dans des milieux à prédominance féminine, et plus particulièrement ceux du secteur public, tel l'enseignement et la santé, semblent bénéficier de milieux plus conciliants qui possède une plus grande offre de mesures de CEF. Les caractéristiques de la famille influencent aussi l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental. Le soutien du conjoint ou du réseau externe a été identifié par nos participants comme

l'un des éléments importants. Les parents travailleurs interrogés insistent aussi sur le partage équitable des tâches familiales et domestiques entre conjoints, tel que la préparation des repas, les courses effectuées, la routine du coucher et du réveil des enfants, les voyages entre la garderie et la maison, l'exécution des tâches ménagères, les activités éducatives et récréatives des enfants, ainsi que les soins à leur apporter. Il semble en effet, à la lumière de leur témoignage, que le conflit emploi-famille ressenti est réduit lorsque les nouvelles occupations, qui incombent aux parents travailleurs, sont partagées au sein du couple. Dans le cas inverse, les parents, qui ont peu de soutien de leur conjoint, rencontrent des difficultés à arrimer toutes les exigences pour répondre aux occupations familiales et professionnelles auxquelles ils sont confrontés et ils ressentent donc plus fortement le conflit.

Le tableau IX suivant présente une synthèse des caractéristiques des parents travailleurs interrogés pour cette étude.

D'une part, deux participants mentionnent ne pas avoir de soutien de la part de leur conjoint, alors que neuf affirment qu'un partage équitable des tâches au sein de leur couple existe ou qu'ils reçoivent l'aide de leur conjoint puis, quatre d'entre eux ont mentionné avoir recours à un réseau externe pour faciliter et atténuer le conflit emploi-famille ressenti.

D'autre part, les participants témoignent du lien entre le conflit emploi-famille ressenti et le nombre d'enfants à charge et l'âge de ces derniers. Parmi les parents à l'étude, sept ont un seul enfant et quatre en ont deux. Les participants indiquent que l'ajout d'un nouvel enfant dans la cellule familiale, augmente le niveau de stress, ainsi que le niveau de conflit emploi-famille ressenti et constitue parfois un frein à l'ajout d'enfant à la cellule familiale en raison des réalités professionnelles, ce qui constitue pour nous un signe de l'intensité du conflit ressenti.

Tableau IX : Récapitulatif des caractéristiques de l'environnement de travail et de la famille des parents travailleurs interrogés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Secteur d'activités	Soin de santé, secteur public	Banques et finances, secteur privé	Soin de santé, secteur public	Commerce de détail, secteur public	Services professionnels et techniques, secteur privé	Enseignement, secteur public	Éducation et assistance sociale, secteur privé	Soin de santé, secteur public	Service correctionnel fédéral, secteur public	Services professionnels et techniques, secteur privé	Soin de santé, secteur public et privé
Milieu à prédominance féminine	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Type d'emploi	Contractuelle, syndiqué	Permanente, non-syndiqué	Permanente, syndiqué	Contractuel, syndiqué	Permanente, non-syndiqué	Contractuelle, syndiqué	Contractuelle, non-syndiqué	Contractuelle, syndiquée (privé) et permanente, non syndiquée (privé)	Contractuelle, syndiqué	Permanente, non-syndiqué	Contractuelle, syndiqué (au privé) et non-syndiquée (privé)
Soutien du conjoint	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Partage des tâches	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Aide d'un réseau externe	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui
Charge d'un aîné	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non

II. L'attitude des dirigeants, des supérieurs et des collègues

Une attitude favorable envers la CEF permet de soutenir le parent travailleur dans l'accès aux mesures offertes et elle permet alors d'encourager le parent travailleur à utiliser les mesures en place et à ne pas ressentir de pression lorsqu'il prend la décision de s'en prévaloir :

« Presque toutes mes collègues sont passées par là. Elles ont majoritairement eu des enfants et des congés parentaux conséquents. Aussi, elles ont toutes déjà fait du remplacement et comme elles ont leur classe à eux, maintenant qu'elles ont leur permanence, elles ne sont pas appelées à nous remplacer. C'est surtout les jeunes professeurs qui font ça. Ça ne crée donc pas de problématique entre nous et pas de divisions non plus. Le système fonctionne de même et on le sait toutes. Il est bien certain que plusieurs, avant moi, sont passées par là. À ce niveau-là, j'ai surtout l'impression que la pression, c'est moi qui vais me l'imposer et non mon employeur. Je vais donc pouvoir utiliser les mesures et les politiques à ma disposition, sans difficulté. » - Participante 6

« Au premier, je terminais un contrat. Il ne perdait pas une employée, ça n'a donc pas eu d'impact. J'ai pris le retrait préventif, et quand je l'avais annoncé à ma chef d'équipe, elle l'avait bien pris parce qu'elle avait deux enfants et elle aussi avait bénéficié du retrait préventif. Je leur avais même proposé de me relocaliser dans un autre poste pour des interventions par téléphone et elle m'avait dit : « Veux-tu bien ! Va te flatter la bedaine et profite-en. C'est une des seules fois que tu vas pouvoir le faire ! » Ils n'avaient pas plus insisté, ça se faisait de soi. C'est compliqué aussi le réseau public. Je leur offrais de rester, mais c'est plus simple pour eux que je quitte, que de me relocaliser, sinon il se retrouve avec deux salaires à payer. Bref, c'était aussi dans le temps des coupures, ça a peut-être aidé ! Et même pour les congés et les rendez-vous médicaux, jamais je n'avais à négocier. Je suis dans un milieu où il y a plus de femmes. Dans le réseau public, surtout dans l'enseignement et la santé, ils sont habitués. C'est toujours des congés de maternité, puis vu que c'est syndiqué, ça n'a jamais été un problème. Pour ma part, j'avais attendu douze semaines pour l'annoncer pour ne pas avoir à le désannoncer. Je ne le cachais pas parce que j'avais peur de la réaction, bien au contraire ! Les RH m'ont aussi beaucoup aidé avec la documentation et tu restes en contact durant le congé. S'ils ont besoin d'informations, ils te contactent. Tu te sens supportée à travers ton employeur. » – participante 11

Lorsque le parent travailleur se retrouve dans un milieu de travail hostile envers la CEF, certains obstacles sont rencontrés. Les septième et huitième participante témoignent de cette réalité :

« L'annonce de ma grossesse s'est vraiment mal passée. Il y a plusieurs éducatrices qui souhaitaient tomber enceintes, puisqu'on a pratiquement le même âge. Les filles avaient prévenu qu'elles s'essayaient. L'une d'elles qui essayait depuis longtemps a fait une fausse couche. Je voyais que le monde en parlait vraiment beaucoup donc moi, j'allais tenir ça mort. Je n'en ai donc pas parlé et quand je suis venu pour faire

mon annonce, il y a une fille qui est tombée enceinte une semaine avant moi, et moi je ne le savais pas, mais ma boss aussi était enceinte. Donc, quand moi je l'ai annoncé, ma boss m'a répondu : « me niais-tu ? » et elle m'a fait comprendre que ça ne faisait pas son affaire. Par la suite, c'était tendu et ma boss était « à bout » de la nouvelle. Elle est partie en congé de maternité la semaine après moi. Donc là, la garderie s'est retrouvée à avoir plein de remplaçantes. Elle n'était vraiment pas contente. Et je ne pense pas qu'à son retour elle va m'accommoder. Puis, on ne se le cachera pas, dans mon domaine y'en a tellement qui tombe enceinte, ou qui viennent travailler ici parce qu'elles savent qu'elles vont avoir le retrait préventif, donc quand tu l'annonces, ça fait pas l'affaire. C'est souvent : « ah, pas encore une autre ! » Ils ont l'impression de se faire avoir donc, ils ne sont pas très compréhensifs. En même temps, c'est un milieu de femmes les garderies. La culture est vraiment défavorable. On ne se fait pas dire félicitations, c'est plus un : bon, faut que je te remplace ! » - Participante 7

« Ça bien été accueilli au public, mais au privé, ça s'est moins bien passé quand est venu le temps de leur dire. C'est un peu aussi la raison pour laquelle j'ai donné ma démission du privé. Dans le fond, au public, j'ai écrit à ma patronne qui, elle, est très accessible. C'était les grandes félicitations et déjà, elle m'expliquait les prochaines étapes, les prises de sang, etc. Au public, il n'y a pas de pression, c'est un milieu de femmes, donc ils le savent comment ça se passe et j'ai pu être remplacée sans problème. Mais au privé, ça été plus difficile ! Premièrement, pour le retrait préventif, ça ne faisait vraiment pas leur affaire que je ne puisse pas travailler pendant deux semaines le temps d'attendre les résultats de l'hôpital et ils n'ont pas voulu payer ces heures-là non plus. J'ai réussi à négocier de faire des travaux légers comme c'est indiqué dans la loi, mais il y a une journée qui est passée aux oubliettes de leur côté. Après, c'est resté froid et tendu... ce n'était vraiment pas agréable ! Je me sentais coupable d'être enceinte. J'ai donc décidé de quitter. Éventuellement, je me trouverai un milieu plus compréhensif. C'est vraiment dommage ! Il me reprochait que ça prenne du temps pour les prises de sang, alors que c'est mon autre employeur, au public, qui a payé pour les prises de sang, au privé, pour que ça prenne moins de temps ! ... Parce qu'au public ça peut prendre encore plus de temps. La culture pour les prises de sang doit être analysée en laboratoire et mon employeur au privé ne voulait pas comprendre ça. C'était assez spécial ! Il se permettait de chialer en plus ! L'ambiance était rendue mesquine, j'avais même des commentaires désobligeants. L'aspect profit était bien plus important et je sentais clairement que je leur faisais perdre de l'argent ; j'avais tout de même une belle clientèle. Après coup, je suis contente d'avoir quitté. Ceci étant dit, je n'aurais pas dû avoir à me rendre là ! » - Participante 8

Certains parents travailleurs redoutent même d'annoncer leur grossesse craignant la réaction potentielle du gestionnaire immédiat. L'annonce peut ainsi s'avérer être une source d'inquiétudes et de stress. La peur d'opprobres des gestionnaires, ou la crainte d'être jugé par les pairs, a été soulevée chez certains parents travailleurs :

« Je trouve personnellement que les gestionnaires féminines sont plus difficiles que les gestionnaires masculins. Je crains toujours plus les conflits avec elles. On dirait qu'elles jugent plus qu'un homme, avec qui c'est souvent plus simple d'avoir des ententes. J'étais, pour cette raison, quand même assez stressée de le lui annoncer. Finalement, même si j'avais des craintes, ça a quand même bien été accueilli. C'est sûr que cette année-là, à ma succursale, tout s'était très bien déroulé au niveau de la performance et du rendement. Ça a aidé, j'imagine, dans le timing de l'annonce. Mais, j'étais stressée de sa réaction vu mon poste et mon rôle dans la succursale. » - Participante 2

« Ma boss directe était super contente, elle en a deux aussi donc elle comprend ma réalité. Et au niveau du président de l'entreprise, il savait qu'il y aurait quelqu'un pour me remplacer durant mon congé, donc il s'inquiétait peu avec ça. Je n'ai pas senti que c'était problématique. Ce que j'ai trouvé dur, c'est que vu que je suis seule dans mon département aux RH, je devais trouver la bonne personne rapidement et avoir le temps de bien la former pour ne pas qu'il y ait des problèmes. Je n'avais sincèrement pas le goût qu'elle m'appelle douze fois par jour pour des problèmes pendant mon congé. Je voulais m'assurer de trouver la bonne personne et bien la former de « A à Z ». Mais ils l'ont mis dehors après quelques semaines que j'aie accouchée. Je ne cacherai pas que ça m'a occasionné du stress sur le coup. Il était hors de question que j'y retourne vu que je venais d'accoucher. Finalement, ils ont réussi à embaucher celle qui était là avant moi. J'ai été chanceuse malgré tout et ils n'ont jamais mis de pression pour que j'effectue un retour devancé. » - Participante 10

L'environnement de travail peut aussi avoir un impact sur le conflit emploi-famille ressenti au moment de l'annonce comme le précisent d'autres parents travailleurs :

« Comme je revenais à peine de mon premier congé de maternité, l'annonce a mal été acceptée par l'infirmière chef de mon département, bien que contente pour moi personnellement, elle trouvait que les impacts professionnels étaient majeurs. D'abord, en raison des coupes budgétaires en milieu hospitalier et des coupures conséquentes de personnels, elle craignait de perdre mon poste ou qu'il ne soit remplacé qu'à temps partiel, ce qui s'est malheureusement avéré, puisque je n'ai été remplacée qu'à temps partiel. » - Participante 3

« Mon supérieur immédiat était content pour moi, mais ma demande de relocalisation a moins bien été reçue. Le retrait préventif, ce n'est pas admissible en contexte de détention fédérale. Par contre, on nous relocalise dans les bureaux administratifs pour qu'on ne soit pas au contact de la clientèle. Aussi, c'est plus difficile pour eux de réattribuer des clientèles lors de demande de relocalisation. » - Participante 9

Les caractéristiques du gestionnaire immédiat peuvent aussi influencer le conflit ressenti. Si le gestionnaire comprend la réalité du parent travailleur et qu'il est prêt à l'accommoder pour

réduire ou contrer les difficultés rencontrées, le niveau de conflit emploi-famille ressenti sera réduit :

« C'est certain que la personnalité du Directeur en place va influencer la décision. S'il est enclin à t'aider et faciliter tes démarches, ça va se faire plus aisément. Dans le cas contraire, sa – disons, non-participation – va être moins aidante. L'an dernier, une de mes collègues a perdu son bébé le lendemain de son accouchement et la Commission scolaire prévoyait la retourner au travail quatre jours plus tard... C'est bien trop tôt !! Mais notre direction l'a appuyée pour qu'elle bénéficie d'un congé, plutôt que de retourner immédiatement au travail. Est-ce que d'autres Directeurs auraient appliqué à la lettre ce que la Commission dicte ? De notre côté, la direction est à l'écoute et est très empathique. » - Participante 6

« Le plus difficile ça été de travailler quand mon fils était malade. Il avait des otites à répétition et à force de travailler et de le soigner la nuit, j'ai attrapé une bronchite, que je n'avais pas le temps d'aller faire traiter, puis ça a trainé et je me suis rendue au bout de la corde... Ma patronne, qui est très compréhensive, me disait que c'était OK si je prenais du temps de famille et que je travaillais de la maison. Elle ne m'a jamais fait sentir coupable, mais je devais tout de même faire le job, qui elle ne s'arrête pas parce que je suis malade ou que mon fils l'est. Tous n'ont pas non plus une patronne compréhensive comme la mienne. Mais on est soumis aux coupures de personnel et, comme de fait, les tâches augmentent en conséquence. Tu dois faire ce que tu as à faire ! C'est comme les vacances : tu les prends, mais tu devras travailler plus avant et après ... Dans le fond, tu as simplement réparti le job autrement dans le temps ! » – Participante 5

« Ça dépend vraiment de la personnalité et de l'expérience du supérieur. Un gestionnaire, qui est soit une mère ou soit un père de famille, va être plus à l'écoute des besoins exprimés, parce qu'il, ou elle, s'est déjà trouvé dans cette situation et donc, ce gestionnaire est plus à même de comprendre notre réalité et à être favorable à nos demandes, ainsi qu'à tout faire pour tenter de nous accommoder. Ceci étant dit, une personne ouverte d'esprit, même si elle n'a pas d'enfant, pourrait tout aussi bien répondre à nos demandes. De mon côté, j'ai la chance, dans mon équipe, qu'ils comprennent ma situation car ils ont des enfants aussi. On s'entraide. On sait tous ce que c'est. » – Participante 9

Certains participants ont mentionné avoir eu l'impression d'être critiqués par leurs pairs ou de ressentir une certaine jalousie de leur part. En effet, une participante nous mentionne qu'elle a vécu une certaine forme de jalousie de la part de certaines collègues plus âgées, et ce, bien qu'elle travaille dans un milieu à prédominance féminine :

« Avant, la physiothérapeute, ou l'ergothérapeute, ne se faisait pas retirer de son milieu de travail pour le retrait préventif. J'étais que la troisième à bénéficier du retrait à l'emploi. Comme les plus anciennes avaient travaillé jusqu'à 36 semaines, et le fait que je m'en sois prévalu, c'était très difficilement accepté par ces dernières. Étant la troisième à en bénéficier, je ne suis pas celle qui a subi le plus leurs commentaires comme à la

première et à la deuxième, mais disons que je ressentais tout de même la jalousie. Ça évolue, mais... on essaie de gagner plus dans nos conditions de travail et on se sent jugé par nos collègues même si on y a droit à ces conditions-là. » - Participante 1

Enfin, d'autres parents travailleurs ont l'impression qu'ils peuvent être pénalisés au moment des promotions ou lors d'opportunités au sein de leur organisation, contrairement à d'autres individus qui n'ont pas cette même réalité et ces mêmes exigences au niveau de la sphère familiale. Afin d'illustrer ces propos, la deuxième participante témoigne de sa crainte d'être pénalisée dans son parcours professionnel et nous communique ses appréhensions face aux difficultés qu'elle pense rencontrées lors de son retour au travail, à la suite de son congé de maternité :

« On s'attend à ce que je revienne comme « l'ancienne moi ». J'ai du travail à livrer et on s'attend à ce que je le livre comme avant. J'ai l'impression que si je manque des jours de travail, ou qu'ils ressentent que mon enfant prend toute l'importance, ils vont m'oublier lors d'une promotion. J'ai un collègue de travail qui a trois enfants. Lors de la naissance de son premier, on lui a offert un poste de direction, dans la région de Gatineau, alors qu'il habite la région de Joliette. Comme ça fait partie de son cheminement de carrière, il n'a pas eu d'autres choix que de le faire pour être promu éventuellement et ça, bien que son enfant n'eût alors que deux mois. La question est : es-tu prêt à faire des sacrifices pour ta carrière même avec de jeunes enfants ? C'est comme ça: sous prétexte que j'ai maintenant un bébé, on s'attend à ce que je ne manque aucun jour de travail et que je fournisse autant. Pourtant, ma réalité a changé. Avant ma grossesse, on me promettait la promotion à mon nouveau poste de Direction. J'ai su que j'étais enceinte et, le lendemain, on m'a offert le poste de directrice adjointe d'une succursale. Je l'attendais ce poste, mais la venue du bébé c'était un peu une surprise. J'étais stressée. J'ai craint que ça nuise à ma carrière et à ma nomination. J'ai beaucoup d'ambitions, je fais beaucoup d'heures et j'ai cru que ça pourrait faire en sorte que je ne sois jamais directrice de succursale. Là, je vais revenir avec un poste plus demandant et avec un bébé à ma charge ! » – Participante 2

Une attitude positive envers la CEF encourage alors le parent travailleur à utiliser les mesures offertes sans ressentir de pression de la part des dirigeants, supérieurs et collègues. À l'inverse, lorsqu'il y a une attitude négative envers la CEF, les parents travailleurs perçoivent des obstacles, que ce soit à de l'annonce d'une grossesse, ou tout simplement, la peur d'être jugé par les pairs, ou bien celle d'être pénalisé ultérieurement dans l'emploi.

Le tableau X présente un résumé des attitudes véhiculées envers la CEF dans les milieux de travail des parents travailleurs interrogés.

Tableau X : Récapitulatif de l'attitude des dirigeants et des collègues envers la CEF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Attitude positive (P) / négative (N)	P	N	P	P	P	P	N	N	P	N	P
Peur d'être jugé de la part des dirigeants, supérieurs et collègues	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Crainte face à l'impossibilité de gravir les échelons	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui

Une synthèse de ce tableau permet de le résumer ainsi : quatre participants sur onze travaillent au sein d'une organisation dans laquelle les dirigeants, gestionnaires immédiats et collègues de travail ont une attitude négative envers la CEF, alors que pour les sept autres participants, l'attitude s'avère positive et favorable envers la CEF. Ces sept derniers se sentent alors davantage autorisés à bénéficier des mesures de CEF offertes.

Puis, quatre parents travailleurs interrogés craignent d'être pénalisés et de ne pas pouvoir gravir les échelons s'ils bénéficient d'un long congé parental et qu'ils utilisent par la suite les mesures de CEF mises en place, ou s'ils demandent des ententes spécifiques pour leur permettre de réduire les difficultés rencontrées au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

III. La culture organisationnelle

Certains propos des parents travailleurs interrogés permettent de dégager des constats à l'égard de la culture organisationnelle dans leur milieu de travail et viennent appuyer les études antérieures. De fait, lorsque la culture est favorable à la CEF, le parent travailleur ressent plus d'empathie et de compréhension de la part des gestionnaires et des collègues. Les mesures sont également communiquées de façon claire et transparente et le parent travailleur se sent autorisé à utiliser celles mises à sa disposition :

« Je ne me sens pas jugée d'exercer mon droit de me prévaloir des mesures offertes. C'est accepté. Du moment que je fais mes livrables et que je fais bien mon travail, je n'ai pas à me sentir mal d'utiliser les mesures en place. Je peux aussi, compte tenu de mon horaire de travail, arriver plus tôt à la maison pour préparer le repas familial et vaquer à toutes les occupations qui déterminent le choix d'avoir une famille sans me sentir mal. » - Participante 6

En contrepartie, une culture défavorable empêche le parent travailleur de concilier aisément ses responsabilités familiales et professionnelles. Le manque de soutien et d'empathie est ressenti, ce qui instaure et encourage le maintien d'une culture négative envers la CEF (Tremblay et Genin, 2011), et voire même, instaure un climat hostile à toutes initiatives liées à la CEF (Schein, 1985) :

« Tout a été difficile. Pendant que j'étais enceinte, on m'a relocalisé dans un autre poste où j'effectuais les payes, sans formation. Aussi, j'ai dû entreprendre, seule, toutes les démarches pour obtenir la documentation nécessaire à mon congé parental. Aucune aide significative ne m'a été fournie, autant des dirigeants, des collègues que du syndicat. Rien n'est communiqué clairement. À défaut d'effectuer mes propres démarches, je n'aurais rien eu. Je n'avais aucun soutien dans mes démarches, ni même du service des ressources humaines qui se lançait la balle. » – Participante 9

« Bien que je sois aux ressources humaines, je trouve que la compagnie n'a ni les mesures, ni les politiques et ni les outils en place pour répondre aux besoins des parents travailleurs, une fois de retour sur le marché du travail après le congé parental. Oui, nous avons des mesures en place, mais j'aimerais pouvoir mettre d'autres choses en place. Il n'y a pas d'ouverture et la culture organisationnelle n'est pas rendue là. C'est une culture d'heures, de performance et la gestion est d'une autre génération qui ne comprend pas la réalité des X et des Y. Ils te font sentir mal si tu ne penses pas comme eux pensaient dans leur temps. C'est dans le fond un choc culturel. C'est la vieille mentalité, où tu as travaillé fort toute ta vie, et dans laquelle la CEF ça n'existait pas et leur famille y a goûtée, et c'est comme ça qu'il démontrait leur engagement. Ils s'attendent à ce que ce soit pareil après eux. Par contre, ma boss directe, elle a des enfants et elle comprend ce que c'est. » - Participante 10

Suite aux entretiens effectués, nous constatons que la culture des heures semble être la plus répandue dans les milieux de travail des parents travailleurs interrogés. Cette culture établit que le temps consacré au travail est un gage de la mobilisation des employés et de la rentabilité de l'entreprise, provoquant ainsi un climat hostile à la CEF.

Une des mères travailleuses, qui occupe un poste au sein d'une organisation dans laquelle la culture est davantage axée sur la productivité et où les heures professionnelles vendues le sont dans un objectif de rentabilité, nous explique la réalité d'un parent travailleur dans un environnement de travail où la culture des heures est établie :

« Si mon horaire se limitait à 37,5 heures se serait parfait, car j'arriverais tôt à la maison. Je ne prends pas d'heures de lunch et je dîne tout en travaillant à mon poste de travail. Je sauve du temps de cette façon et je suis plus productive. Je pourrais donc

bénéficier de plus de temps à la maison, mais le voyage n'est pas à négliger... c'est une composante « voleur de temps »! Aussi, il n'y a pas de congés de maladie ou de journées prévues pour pallier aux [sic] imprévus familiaux. On doit prendre des jours de vacances ou des jours sans solde. Mais, quand tu les prends, ça vient jouer sur ton pourcentage de productivité et en fin de compte, ça vient affecter les bonis de productivité auxquels tu as droit... on t'encourage à être plus performant et à faire plus d'heures de productivités, pour atteindre des objectifs financiers. Elle (la CEF) n'est pas mal vue, mais elle n'est pas encouragée. Mon employeur considère que la flexibilité d'horaire pallie [sic] aux problèmes engendrés. Ils pensent que ça accompagne l'équilibre travail-famille. Oh, et je devrais plutôt dire travail-vie professionnelle, dans ce cas-ci. Si je pars du bureau vers 16h, c'est sûr qu'il va falloir que je travaille le soir depuis chez moi. Pour eux, l'accommodation, c'est que tu peux faire tes heures quand tu le veux au cours de la journée. La flexibilité d'horaire, c'est vrai que c'est super, mais on exige tout de même de nombreuses heures travaillées. C'est pour ça qu'il y a énormément de femmes qui quittent leur emploi après leur congé de maternité. Même si on essaie de plus en plus d'être égalitaires dans les couples, bien je m'excuse, mais ce n'est pas vrai ... la femme est, et le sera toujours, plus présente pour ses enfants. Avec les heures à effectuer au travail, la CEF est difficilement réalisable. Je pense que biologiquement la femme a besoin d'être auprès de son enfant et qu'il y a des sacrifices qu'on n'est tout simplement pas prêt à faire pour valoriser une carrière. » - Participante 5

Nos résultats indiquent que la culture organisationnelle a effectivement un impact direct sur le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail chez les parents travailleurs. Lorsque la culture organisationnelle est favorable à la CEF, elle crée une ouverture aux accommodements possibles, plutôt que de présenter des refus aux demandes exprimées des parents travailleurs en termes de CEF. De plus, les mesures offertes sont généralement communiquées de façon claire et transparente. À l'inverse, nous observons qu'une culture défavorable instaure un climat hostile à la CEF qui affecte considérablement le degré d'accessibilité aux mesures offertes.

Parmi les parents travailleurs interrogés, nous constatons que le degré d'accessibilité aux mesures est faible pour quatre d'eux eux et qu'il est élevé que pour seulement trois d'entre eux. Pour l'un des participants interrogés, le degré d'accessibilité s'est avéré nul, puisqu'il ne dispose d'aucune mesure de CEF offerte dans son milieu de travail en raison d'un manque de ressources financières. Puis, deux parents travailleurs interrogés, qui travaillent à la fois dans les secteurs privé et public, ont soulevé un constat fort intéressant à l'effet que le degré d'accessibilité est faible dans le premier secteur et qu'il est plutôt élevé dans le second. Dans le secteur public, les mesures sont inscrites dans les conventions collectives : elles semblent ainsi mieux connues et

plus utilisées par les participants. Toutefois, ce constat sera traité dans la section subséquente qui étudie et porte plus particulièrement sur l'impact de la présence syndicale dans le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

En définitive, en dépit de l'offre de mesures de CEF offertes dans les organisations, le conflit emploi-famille ressenti chez les parents travailleurs participants est fortement influencé par la culture organisationnelle véhiculée dans les milieux de travail des parents travailleurs.

4.1.2 La présence ou l'absence de mesures de CEF offertes

Les mesures de CEF offertes dans les organisations visent à réduire les difficultés rencontrées entre les responsabilités familiales et professionnelles et elles permettent d'assouplir les contraintes liées au temps et aux exigences du monde du travail. On observe cependant, à travers cette étude, que les mesures de CEF sont parfois peu accessibles pour les parents travailleurs désirant s'en prévaloir.

Dans cette section, nous exposons quelles sont les mesures d'aménagements de temps de travail, d'avantages sociaux, ainsi que de santé et bien-être au travail utilisées par les parents travailleurs. Nous observons aussi la portée de ces différentes mesures et de quelles façons elles permettent concrètement de venir en aide aux parents travailleurs lors du retour au travail à la suite du congé parental. Finalement, nous soulevons quelles sont les mesures de CEF que les parents travailleurs interrogés souhaitent dans leurs organisations pour faciliter l'articulation entre le travail et la famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

I. Les congés et les aménagements du temps de travail

La littérature soutient que ce sont les congés et les mesures d'aménagement du temps de travail qui sont le plus généralement appréciées, recherchées et utilisées par les parents travailleurs. C'est d'ailleurs celles qui sont les plus implantées dans les organisations et que l'on retrouve en plus forte présence dans les conventions collectives au Québec.

Dans les entretiens réalisés, nous faisons le constat que c'est surtout ces mesures qui permettent une meilleure CEF. D'une part, elles permettent de répondre aux différents impondérables auxquels les parents travailleurs doivent répondre avec un enfant en bas âge qui nécessitent des soins. D'autre part, elles permettent de réintégrer l'emploi en assouplissant les contraintes et les exigences liées au marché du travail, tout en permettant au parent travailleur d'intégrer et de s'habituer à cette nouvelle routine qui, manifestement, prend un certain temps d'adaptation et de la flexibilité.

Un parent travailleur a mentionné avoir eu recours au congé sans solde pour lui permettre de bénéficier d'un plus long congé sans pour autant être pénalisé dans son emploi lors de son retour au travail :

« La clause me permettant de prendre un congé sans solde a été très avantageuse pour moi puisqu'elle m'a permis de revenir sans avoir perdu mon ancienneté. Même si je n'étais pas rémunéré durant cette période, à mon retour, comme mon ancienneté remontait à 2008, j'ai pu revenir, sans problème, dans le haut de la liste et avoir les horaires les plus avantageux comme celui de cet été, de jour, du lundi au vendredi, et j'ai aussi pu travailler à titre de coordonnateur avec une meilleure paye. Cette clause m'a donc été très favorable à plusieurs niveaux. » - Participant 4

D'autres parents travailleurs mentionnent que les clauses les plus bénéfiques au moment du retour au travail sont celles liées à la flexibilité des horaires pour un meilleur aménagement du temps de travail :

« Pour ma part, je vais choisir les journées flexibles de 5 jours annuels qui s'ajoutent à nos semaines de vacances, ce qui va plus nous aider, car c'est difficile de gérer l'horaire qui t'est imposé par l'arrivée d'un nouvel enfant : les journées de maladie et les journées de vacances auxquelles a droit ta gardienne soit, deux semaines en juillet et en décembre, alors que moi, je n'ai droit qu'à trois semaines de vacances annuelles, mais, j'en ai quatre à couvrir! À qui puis-je avoir recours pendant ce temps ? Qui dois-je appeler pour m'aider ? Mes parents et beaux-parents travaillent encore et les camps de jour offerts ne s'adressent pas aux jeunes enfants. Donc, ces 5 journées flexibles, c'est utile. » - Participante 2

« Je sais qu'il y a beaucoup de flexibilité dans les congés de différents ordres qui nous sont attribués, dont certains qui nous permettent de nous absenter si notre enfant est malade et ce, sans être pénalisé au niveau salarial. Ça, c'est très bien quand je compare avec mes amies dans d'autres milieux de travail qui n'ont pas ces politiques. C'est l'avantage, selon moi, de travailler dans le secteur de l'éducation. » - Participante 6

« Je connais les mesures offertes et qui me sont disponibles, parce qu'on m'en a parlé, mais surtout parce que d'autres s'en sont prévalus avant moi. Je parle par exemple du congé par étalement qui est un congé sans solde de 5 semaines, mais dont on a, au préalable, tenu compte afin que le salaire des périodes précédentes soit ajusté, donc différé en conséquence pour qu'on reçoive un revenu durant 5 semaines. Nos payes sont plus petites toute l'année et elles sont réparties sur 52 semaines ce qui permet de faire face en tout temps à ses dépenses hebdomadaires. » – Participante 9

De même, des parents travailleurs mentionnent que leur employeur offre des congés parentaux ponctuels, ainsi que la possibilité de moduler leur horaire pour les aider avec les obligations personnelles et familiales :

« Ce que mon employeur offre, en théorie, c'est un horaire normal de 37,5 heures qu'on peut moduler pour terminer plus tôt le vendredi. C'est utile pour les courses à faire. Il y a aussi des cours de gestion de stress et un PAE (programme d'aide aux employés) qui aide en situation de crise. » - Participante 5

« On a droit à six jours de congés parentaux pour toutes problématiques ponctuelles qu'on a pas à justifier et ça s'ajoute à mes vacances estivales qui sont déjà assez avantageuses dans le milieu de l'enseignement. » - Participante 6

« Dans la mesure du possible, il (l'employeur) tente d'accorder les congés requis pour répondre de façon ponctuelle aux problèmes familiaux des employés. Il va favoriser cette façon de faire particulièrement pendant la saison estivale, alors que les enfants ne sont pas à l'école, malgré la réduction d'effectifs durant cette période. Sinon, on peut prendre des congés sans solde. L'horaire est variable et, de façon ponctuelle, on va nous autoriser des départs hâtifs pour des rendez-vous médicaux, dans la mesure où l'on reprend le travail manqué durant la semaine en cours. C'est aidant. » – Participante 9

Pour d'autres parents travailleurs interrogés, le retour progressif au travail leur apparaît comme étant la mesure la plus avantageuse et comme étant celle permettant de mieux vivre le détachement de la proximité quotidienne avec l'enfant durant le congé de façon plus graduelle dans le temps :

« Il existe la notion du retour progressif, mais je n'en ai pas parlé encore avec mon employeur ni avec mon conjoint, mais je suis d'avis que cette mesure peut être très attrayante pour bien du monde...dont moi ! Ça permet d'apprendre graduellement à se détacher du cocon créé avec la proximité de son bébé. » - Participante 6

Alors que les organisations offrent des mesures permettant d'alléger l'horaire de travail afin de répondre aux contraintes liées à notion de temps et de la famille, une participante nous informe

que, selon elle, bien que l'offre de ces mesures soit possible, elles demeurent purement théoriques, car, bien souvent, il s'avère difficile d'y recourir dans le quotidien et d'en bénéficier :

« Il y a la possibilité de faire du quatre jours/semaine, mais avec un salaire de 80%. Il y a des restrictions et des contraintes si tu décides de t'en prévaloir. Par exemple, à mon poste, je ne peux pas me prévaloir du quatre jours/semaine. Une de mes collègues avait cette possibilité et ça a tout pris pour qu'elle puisse conserver ce privilège et son poste a fini par être aboli. Ce n'était pas la raison invoquée, mais ça n'a pas été facilitant! Elle était responsable de tout à la maison, comme une mère monoparentale, prétextant l'importance du travail de son conjoint ! Elle ne pouvait pas en donner plus, ni à la maison, ni au travail. Alors, lors de la restructuration, c'est son poste qui a été visé et aboli, car elle n'était pas reconnue comme celle étant la plus disponible de l'équipe. En pratique, même si financièrement en raison du travail de son conjoint elle pouvait se permettre le travail à quatre jours, dans la réalité, ça se matérialise autrement. C'est une offre purement théorique ! Pour ma part, quoique très productive, j'ai des difficultés à effectuer mon travail en cinq jours. Comment pourrais-je le faire en quatre jours ?! Ce n'est juste pas réaliste. J'ai appris à faire l'essentiel et à ne pas m'enfarger dans les détails. Ça fait sept ans que je connais l'entreprise. J'ai des repères, j'ai une bonne collaboration de mes collègues, j'ai mes contacts et je sais à qui me référer pour chaque question et chaque dossier. J'ai de plus une expertise acquise au fil des années et je suis très productive. Pourtant, j'ai besoin de ma semaine complète de travail pour accomplir mes tâches. Donc, c'est pour ça que je dis que c'est de belles mesures, noir sur blanc, mais ça reste purement théorique. Il demeure toujours des zones grises. Certains se prévalent des mesures qui sont en vigueur, mais pour autant, leurs tâches de travail ne sont pas allégées et ils doivent composer avec cette charge de travail. Certains qui s'étaient prévalus de l'horaire modifié de quatre jours conviennent rapidement que la tâche n'est pas vraiment allégée pour autant et que pour une même charge de travail, ils reçoivent un salaire de 20% de moins, alors qu'on exige d'eux la même productivité. Ce n'est pas très long qu'ils reviennent travailler à plein temps. La pression est là ! » - Participante 5

En ce qui concerne le télétravail, il est généralement plus difficile pour certains parents travailleurs de s'en prévaloir. Bien que ce soit promu par certaines organisations, le travail au quotidien ne permet pas nécessairement de tout réaliser à distance et c'est ce que nous témoigne un des parents travailleurs interrogés :

« Le télétravail est possible. J'en ai déjà profité lors de journées où mon enfant était malade. Par contre, c'est bien difficile à appliquer quand il est jeune et non autonome, et aussi dans le quotidien du travail. » - Participante 5

Aussi, bien que certaines mesures de congés puissent sembler fort intéressantes, certains parents travailleurs ont l'impression que s'ils s'en prévalent, ils seront pénalisés à d'autres niveaux :

« Je sais que le congé sans solde existe, mais je ne sais pas si en m'en prévalant je me retire de notre liste d'ancienneté qui fonctionne par ordre de priorité. Je crois qu'en ne prenant pas de contrat en début d'année les gens qui sont derrière moi dans cette liste vont finir par me devancer et je serais donc pénalisée. Je n'ai donc pas l'intention de m'en prévaloir en raison de mon ancienneté. » - Participante 6

En bref, les congés et les aménagements de temps de travail sont les mesures les plus recherchées par les parents travailleurs interrogés. Ceci dit, en fonction du milieu de travail et du secteur d'activités, il peut être plus difficile de se prévaloir de ces mesures. Nous constatons que dans 72% des milieux de travail des parents travailleurs interrogés, ce sont les retours progressifs et la semaine de travail comprimée qui semblent être les mesures les plus appréciées et utilisées par les participants. Les congés sans solde et les congés adaptés aux besoins familiaux sont aussi considérés comme nécessaires pour répondre aux impondérables auxquels font face les participants. Pour la participante 7, aucune de ces mesures n'est accessible et seulement des ententes particulières peuvent être conclues avec l'employeur. Cette dernière ressent donc de façon plus importante le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour à la suite du congé parental.

II. Les avantages sociaux, le soutien à la famille, ainsi que la santé et le bien-être

En sus des mesures de congés et des aménagements de temps de travail, d'autres mesures de CEF permettent de soutenir les parents travailleurs, tels que : les avantages sociaux et les assurances collectives familiales, ainsi que les mesures de soutien à la famille telle une garderie en milieu de travail. Ce sont notamment des mesures qui contribuent au bien-être des parents travailleurs.

Plusieurs participants interrogés mentionnent apprécier le service de cantine ou de cafétéria pour faciliter l'organisation des dîners de la semaine, ainsi qu'à la routine des repas le matin et le soir :

« On a des plans de repas pour la cafétéria, qui sont pris directement sur la paye, donc je n'ai pas à me soucier de me faire des lunches. C'est vraiment parfait ! Je l'ai utilisé et je vais le réutiliser certainement. Par contre, ça risque d'être un problème dans le réseau public, car l'endroit où j'effectuais mon contrat, il n'y a pas de cafétéria, voire

rien sur place. Soit que tu manges dans ton bureau ou que tu finis toujours par sortir dîner au restaurant, donc ça finit par coûter cher. » – Participante 11

Pareillement, si la garderie en milieu de travail semble être utile, encore faut-il qu'elle soit accessible au point de vue du couple, soit des deux parents travailleurs. À cet effet, une des participantes nous explique que c'est la raison principale pour laquelle elle a décidé de ne pas se prévaloir de la garderie en milieu de travail, bien que ça pourrait s'avérer être une mesure bien intéressante au point de vue de certains autres parents travailleurs.

« Il y a une garderie à l'hôpital, mais c'est peu commode pour moi. C'est à une trop grande distance de la maison, mais aussi du travail de mon conjoint qui ne pourrait pas aller reconduire mon enfant le matin, et je devrais de plus, imposer toute cette route-là à mon bébé. Les conduire même les journées où je ne travaille pas pour des raisons médicales ou autres, ce n'est pas facilitant ni pour moi, ni pour mon conjoint. On juge que ce n'est pas facilitant dans notre situation et on préfère trouver une garderie qui est sur le chemin du travail pour les deux. Par contre, le fait d'avoir une cafétéria sur les lieux de travail, ça c'est une mesure qui vient vraiment m'aider, surtout dans l'organisation des lunches. » - Participante 1

Au niveau du soutien à la famille et plus particulièrement au niveau du type de régime du RQAP sélectionné, de façon générale, on constate que la grande majorité des parents travailleurs interrogés, soit dix participants sur onze (91%), ont pris le régime de base, soit celui qui permet un congé de maternité de 50 semaines. Toutefois, une seule participante s'est prévalué du régime particulier, soit le congé le plus court, en raison de besoins financiers :

« Dû au risque de la cinquième maladie, j'ai dû me prévaloir obligatoirement du retrait préventif. L'employeur ne prend pas de chance et on est retiré automatiquement pour ne pas mettre la grossesse ou le fœtus à risque. C'est bien connu et véhiculé dans mon domaine. Dans d'autres garderies, il faut voir si t'es immunisée ou non contre cette maladie-là mais, à ma garderie, il ne prend pas de chance et automatiquement, tu pars en retrait préventif dès que tu annonces que tu es enceinte. Pour ma part, ça s'est fait à la quatrième semaine de grossesse. C'est aussi la raison pour laquelle j'ai pris le régime particulier au RQAP, soit le congé court, car ça implique que tu es arrêté plus longtemps et on ne se le cachera pas, ça l'a un impact sur le niveau financier. Même si tu es payé à 70% de ton salaire pendant le retrait préventif, ça l'a quand même un impact au niveau de la paye. T'es payé jusqu'à 36 semaines de salaire et après c'est le RQAP qui embarque, mais faut pouvoir prévoir. » - Participante 7

L'un des participants, un père travailleur, qui avait le désir d'être présent à la maison pour un long congé de paternité, soit un congé de plus de six (6) mois témoigne que le RQAP accuse des retards pour les pères désirant se prévaloir du programme gouvernemental :

« J'ai droit à moins qu'une femme. Le système est fait pour que la femme ait droit à plus de semaines rémunérées, et ce, à un plus haut taux que le père. Chez mon employeur, non seulement le RQAP donne plus à la mère, mais il vient bonifier ce que la mère reçoit. Alors que moi, je n'ai pas de bonification et le RQAP me donne moins que la mère et pendant moins longtemps. On n'est pas vraiment sur un pied d'égalité... Admettons que ma réalité soit que ma conjointe ait un travail plus payant et que je voudrais moi prendre le congé auprès de l'enfant à 100 %, le système n'est pas fait pour ça ! Il est fait pour que l'homme retourne travailler très rapidement, ramène du « cash » et que la mère reste à la maison. Je ne sais pas ce qui se fait ailleurs, donc je ne peux pas comparer, mais je crois que les pays scandinaves ont des programmes 50-50. Ceci étant dit, on se console en comparaison avec les États-Unis... » - Participant 4

Il s'agit d'un point important à considérer dans l'analyse, d'autant que nous avons déjà pu constater que le conflit emploi-famille peut être atténué lorsque les deux conjoints peuvent s'impliquer auprès des enfants et dans les tâches liées à la famille. Cet extrait indique que pour les hommes, il semble plus difficile de se libérer du travail en raison des conditions financières liées aux congés parentaux.

Nous remarquons alors que les dispositions permettant d'alléger ou de simplifier la routine quotidienne, telle la présence d'une cantine ou d'une foire alimentaire sur les lieux du travail pour alléger la préparation des repas, sont celles les plus répandues (sept participants sur onze). Pour ce qui est de l'offre des avantages sociaux et des assurances collectives, la grande majorité des participants, soit dix sur onze (91%), mentionnent qu'elle est adéquate, bien que certains (45%) soient sur le plan des conjoints, car le plan familial est plus avantageux que celui offert par leur employeur. Ces avantages sont donc appréciés et les parents travailleurs chercheront à assurer une certaine sécurité à la famille et adhéreront au meilleur plan offert. Sur la question plus spécifique des garderies en milieu de travail, un seul parent pouvait bénéficier de cet avantage parmi les participants. Ceci dit, cette dernière jugeait cet avantage peu intéressant pour le couple en raison du transport de l'enfant qui deviendrait plus complexe pour l'un des deux parents. Finalement, la plupart des parents travailleurs ne bénéficient pas d'autres mesures de soutien à la famille et de bien-être permettant de venir assouplir et atténuer le conflit emploi-famille ressenti que celles exprimées ci-haut.

III. L'accessibilité aux mesures

Parmi les participants interrogés, six proviennent du secteur public et, selon ces derniers, ils ont davantage de mesures formelles permettant de venir en aide aux parents travailleurs que le secteur privé, où les parents travailleurs font généralement appel à des ententes particulières et individuelles avec leurs gestionnaires immédiats pour répondre aux difficultés rencontrées. À ce propos, il importe de souligner que le secteur public est très majoritairement syndiqué, ce qui implique que les mesures offertes sont alors prescrites et bien établies dans les conventions collectives, donc souvent mieux connues par les parents travailleurs. Alors que dans le secteur privé, les participants à l'étude perçoivent une plus grande flexibilité quant à l'aménagement de leur temps de travail, plus généralement négocié de manière informelle.

« Je n'ai pas eu à recourir aux services du syndicat pour faire face à mon employeur. Tout est inscrit dans notre convention collective et nous pouvons nous y référer en tout temps pour connaître les politiques et mesures adoptées. Nos droits sont connus, respectés et clairement prévus à la convention collective qui est claire, sans ambiguïté. » - Participante 3

Par contre, l'accessibilité aux mesures de CEF offertes dans les milieux de travail québécois semble parfois réduite ou peu adaptée à la situation des jeunes parents travailleurs. À ce propos, le quatrième participant mentionne que les mesures mises en place dans son milieu de travail sont parfois mieux adaptées à la réalité des employés plus âgés qu'à celle des parents travailleurs :

« Les programmes mis en place sont favorables aux plus anciens employés, mais ne le sont pas pour la jeune relève qui est pourtant celle qui a les enfants en bas âges ! Comme ce n'est pas les personnes de 50 ans et plus qui font des enfants pour débiter une famille, je dirais que les programmes sont probablement très inadaptés. Les programmes sont plus en lien avec la retraite, que le soutien aux jeunes familles. » - Participant 4

On constate également à travers les réponses des participants, que bien souvent, les mesures sont peu ou mal communiquées :

« C'est zéro clair pour moi ! Même pour mon congé, on a un petit guide, mais, personne ne t'en parle réellement ni ne te l'explique. Bien souvent, c'est des collègues qui

finissent par t'expliquer un peu quoi faire parce qu'ils sont passés par ces étapes avant toi. Rien n'est bien communiqué. » - Participante 1

« Ce n'était pas promu. Je suis très à mon affaire, alors j'ai épluché la convention collective pour savoir ce à quoi j'avais droit et ce que je pouvais obtenir. Sinon, personne m'aidait et pas même le syndicat. » - Participant 4

Pour d'autres parents travailleurs, les mesures sont toutefois communiquées et ils bénéficient d'un encadrement adéquat pour bien comprendre l'étendue des mesures qui s'appliquent à eux :

« C'est communiqué et ça été négocié serré, vu que c'est des milieux féminins. C'est clair ce à quoi nous avons le droit. La seule chose qui était moins bien expliqué, ce sont les retraits préventifs. Quand on téléphone, ils nous disent ce à quoi on a le droit, mais sinon ce n'est pas communiqué. Il faut appeler et poser les bonnes questions. Tu peux difficilement le trouver autrement. Mais une fois que tu appelles, tu as toute l'information. Puis pour le reste, il y a une section très bien définie et ils ont même des dépliants pour nous aider. C'est surtout la base qui est inscrite. » – Participante 11

L'information disponible sur les mesures de CEF offertes semble donc insuffisante chez certaines organisations de nos parents travailleurs interrogés. Les participants mentionnent qu'ils auraient besoin que ces informations soient communiquées plus clairement ou du moins, que les employeurs utilisent des médiums de communication permettant de les rejoindre plus aisément.

Le tableau IX permet une synthèse des mesures de CEF actuellement offertes au sein des organisations des parents travailleurs interrogés. Ce tableau montre que la grande majorité des participants possèdent des mesures d'avantages sociaux et qu'une seule personne n'en bénéficie pas dû aux ressources financières de l'organisation pour laquelle elle travaille. Également, sept participants sur onze (64%) mentionnent bénéficier de mesures de CEF, mais qu'elles sont, malheureusement, non-suffisantes ou mal adaptées à leur situation. Parallèlement, cinq participants sur onze (45%) mentionnent que le degré d'accessibilité aux mesures est faible et qu'il est alors difficile de se prévaloir des mesures offertes. Ceci dit, alors que les parents travailleurs mentionnent rechercher plus de souplesse dans l'aménagement de leur horaire de travail, neuf participants sur onze (82%) mentionnent bénéficier de mesures d'aménagement de travail. Finalement, sept parents travailleurs sur onze (64%) peuvent avoir recours à des mesures de soutien à la famille et de bien-être.

Tableau XI : Récapitulatif des types de mesures de CEF actuellement offertes pour les parents travailleurs

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Présence ou non de mesures de CEF offertes	Oui, mais non-suffisante	oui, mais non-suffisante	Oui	Oui, mais mal adaptée	oui, mais non-suffisante	Oui	Non	oui, mais non-suffisante	oui, mais non-suffisante	oui, mais mal adaptée	Oui
Degré d'accessibilité des mesures offertes	Faible	Faible	Élevé	Modéré	Modéré	Élevé	n/a	Faible au privé et élevé au public	Modéré	Faible	Faible au privé et élevé au public
Mesures d'aménagement de temps de travail disponibles	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non au privé et oui au public	Oui	Oui	Oui
Mesures d'avantages sociaux disponibles	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Mesures de soutien à la famille et de bien-être disponibles	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non au privé et oui au public	Oui	Oui	Oui

IV. Les mesures de CEF souhaitées

À la lumière des données recueillies, certains constats peuvent être posés quant aux mesures de CEF souhaitées par les parents travailleurs afin de les aider davantage dans cette période critique qu'est le retour au travail à la suite du congé parental.

En effet, les parents travailleurs interrogés nous ont fait part des mesures qu'ils aimeraient voir mettre en place au sein de leur organisation afin d'atténuer davantage le conflit ressenti en fonction de leurs appréhensions face au retour du congé parental ou des difficultés effectivement rencontrées. Pour certains, le manque de flexibilité de l'employeur quant à l'aménagement du temps de travail est la plus grande problématique.

« Je considère qu'il y a encore beaucoup de choses à améliorer comme l'ajout du télétravail et d'un horaire de travail à temps partiel. Ces deux éléments faciliteraient énormément le retour au travail de la mère qui a de jeunes enfants. Bien qu'on ait plusieurs congés, quand la charge de travail devient trop lourde, puisqu'à la maison il y a peu de répit, la seule personne qui en paie le prix, c'est l'employé surchargé. C'est bien beau avoir des congés, mais si tu les utilises, tu n'arrives plus dans ton travail ! C'est donc un couteau à double tranchant. » - Participante 9

« Ça prend plus de flexibilité dans les horaires de travail ! Faut être en mesure de jouer avec notre horaire, ne pas être obligé de rentrer à 8h pile. Exemple, si mon enfant fait une crise à la garderie, c'est certain que je ne peux pas être à 8h pile au travail ce matin-là et je ne veux pas à avoir à me sentir pénalisée et/ou me sentir mal. Donc, l'horaire de travail flexible ou des banques d'heures ça serait bien. Dans le fond, tu as 40h à faire, dans un horaire fixe, mais parfois ça serait bien de pouvoir le bouger, le moduler un peu pour pouvoir répondre aux impondérables. Et je ne veux pas avoir à prendre en maladie mes rendez-vous médicaux, parce que je sais que je vais devoir faire une heure de plus pour y arriver, alors qu'avec une banque de temps ou un horaire flexible, je n'aurais pas cette contrainte. Ce que je fais régulièrement, c'est que je prends juste une demi-heure de dîner et le vendredi, je pars plus tôt. Ce n'est pas officiellement dit ça, je pense que ça faciliterait de beaucoup que ce soit en place. Un prof ne peut pas faire ça parce qu'il a sa classe et ses élèves, mais moi, dans mon rôle, si je n'ai pas de rendez-vous avec un jeune ou qu'il n'y a pas de crise ou d'urgence, je pourrais m'en prévaloir. Est-ce que c'est parce que ça créerait des précédents ou de la jalousie ? Peut-être que c'est pour ça qu'on ne peut pas. Mais en même temps, on n'a pas le même emploi. Du moment que tu fais tes livrables ! Oui, c'est beau la banque de maladie, mais quand tu dois y toucher tout le temps c'est fatigant pour la fois où t'en as vraiment de besoin et qu'il t'en reste plus. J'ai des congés pour besoins familiaux, mais ils ne sont pas payés. J'ai le droit juste à une vingtaine de congés, en sans solde. S'ils pouvaient en rémunérer en partie, ça pourrait aider. Aussi, une halte-garderie ça pourrait être pas

pire. Sans qu'elle soit là au quotidien, de façon permanente, mais de façon ponctuelle, des fois pour prévoir les pédagogiques par exemple. » - Participante 11

Dans la même lignée, certaines participantes nous ont fait part de leur souhait de pouvoir faire du télétravail :

« On m'a déjà permis de prendre une journée dans la semaine afin de travailler, en télétravail, pour finir les rapports de chacun de mes dossiers ou d'en faire la mise à jour. Mais ce n'est pas une pratique habituelle et ce n'est pas forcément favorisé. Pourtant c'est très facilitant et tu es plus productif. Bien que mon travail en maison de transition nécessite que je sois présente auprès des détenus afin de les rencontrer et de répondre à leurs demandes, je pourrais aisément y procéder durant trois jours par semaine et compléter par la suite mes dossiers administratifs et mes rapports depuis ma résidence. Tout ça allègerait énormément la tâche de travail, et ça réduirait le voyage pour se rendre au travail. Voilà une mesure qui atténuerait le conflit et qui aiderait beaucoup : le télétravail ! » - participante 9

« Dans mon poste, ce n'est pas possible de faire du télétravail. Je ne peux faire mon travail à distance. Je dois être près du client. Mais si on parlait de réaménager certaines tâches, par exemple, tout l'administratif pourrait être fait en télétravail et je gagnerais en efficacité. Dans le réseau public, ils sont très fermés sur les heures de travail. L'offre de service se fait de 8h à 16h et ce n'est pas négociable. Oui, je fais de la correction à la maison, mais ça fait partie du « tu n'es pas payé, mais tu le fais » ... il y a des tâches comme ça ! Je ne pourrais pas dire je rentre à midi parce que je suis resté pour faire ma préparation à la maison ce matin. Non, ça ne passerait jamais, mais, ça serait vraiment une belle façon d'aménager nos horaires. » – Participante 11

Alors que le télétravail est considéré par certains comme étant une bonne mesure pour bénéficier d'une plus grande flexibilité, pour d'autres, il semble plutôt que cette solution contribue à alourdir la charge de travail. Les outils fournis par l'organisation pour permettre le télétravail, tels l'ordinateur portable et le cellulaire, deviennent une source de nuisance et une problématique de CEF et ce, bien qu'ils s'avèrent utiles et pratiques dans le cadre de l'emploi, puisque la coupure du travail, dans la sphère familiale et personnelle, devient plus difficile à faire. Ces outils technologiques sont alors perçus comme étant néfastes pour la CEF puisque le parent travailleur devient alors disponible en tout temps pour le travail. Une mère travailleuse interrogée indique d'ailleurs qu'elle a dû mettre des balises avec ses clients pour ne pas nuire davantage au conflit emploi-famille déjà ressenti :

« Les courriels entrent directement sur mon téléphone cellulaire en tout temps. Surtout que les parents écrivent les courriels le soir, après leur journée de travail. J'ai maintenant avisé les parents qu'après les heures scolaires, en tant que professeure, je ne

réponds pas avant le lendemain matin aux courriels ou aux messages textes. J'ai donc à déterminer personnellement si la demande nécessite une réponse immédiate, si c'est une urgence et personne ne va me mettre de pression à cet effet. C'est une nuisance ! De plus, le travail à la maison est occasionnel et surtout en fin d'étape pour la préparation d'examens et les corrections, ce qui n'arrive donc que très occasionnellement. » - Participante 6

Deux mères travailleuses ont également soulevé le besoin d'obtenir plus de support de la part de l'employeur. L'une précise qu'une aide au niveau psychologique serait appréciée, l'autre qu'une aide personnalisée s'avèrerait pratique lorsque les niveaux de responsabilités et d'imputabilité augmentent en raison du poste occupé. D'ailleurs, les études de Frederick et Fast (2001) montrent que les gestionnaires ressentent davantage de surcharge de travail en raison du nombre d'heures consacrées au travail, qui s'avère être souvent significativement plus élevé que les autres groupes d'employés.

« Il y a quand même des statistiques qui font état qu'une femme sur quatre fait une dépression postpartum. C'est quand même élevé! Suffisamment selon moi pour qu'on soit accompagné dans tout ça au niveau de l'employeur. Je ne connaissais pas les symptômes et je ne savais pas que c'était une dépression postpartum que je faisais. Je ne savais pas si je devais faire appel à mon médecin ou me rendre à l'hôpital. Si j'avais eu des ressources connues en milieu de travail, peut-être que quelqu'un m'aurait dirigée au meilleur endroit et dans des délais plus rapides pour que je ne croule pas... Dès ton accouchement, l'hôpital t'envoie une infirmière mais, un mois après, il n'y a plus de visite. C'est dans un cas tel quel que si l'employeur fournissait un support psychologique et qu'il y avait la possibilité d'être évaluée médicalement, le congé de maternité et le retour au travail seraient beaucoup plus aisés. Mais je ne sais pas si c'est réaliste comme demande. » - Participante 2

« Il devrait y avoir à tout le moins un service offert aux cadres féminins qui ont des enfants. Les femmes sont extrêmement travaillantes et minutieuses, et elles sont très organisées. Si l'on veut plus de femmes cadres en entreprises, on devrait envisager ce service ou une [sic] compensation monétaire pour bénéficier de certains services. Ça serait rassurant pour la « cadre mère de famille » et fort payant pour l'entreprise qui l'emploie. Pas une nounou, une aide à domicile qui fait des tâches déterminées. Si quelqu'un fait ton ménage et ton souper à ta place, tu as du temps à donner à la famille, les enfants et le conjoint. Rappelons-nous que plusieurs hommes cadres aussi veulent avoir la disponibilité pour leur permettre de connaître leurs enfants et qu'en ce sens, ils recherchent eux aussi des services qui leur permettent de se libérer de certaines tâches domestiques pour les remplacer par du temps de qualité, ne serait-ce que de faire les devoirs avec les enfants qui est du temps de qualité partagé avec l'enfant et qui permet d'apprendre à le connaître et à l'aider à surmonter ses difficultés. » - Participante 5

Finalement, les participants témoignent que l'aspect le plus recherché pour contrer leurs difficultés liées au conflit emploi-famille demeure la gestion du temps. Ce sont les mesures d'aménagement du temps et du lieu de travail qui permettent une meilleure CEF, malgré certaines réserves émises par nos participants.

4.1.3 Le conflit emploi-famille ressenti

Le conflit emploi-famille ressenti se manifeste sous trois composantes, soit de temps, de tensions entre les rôles, ainsi que de comportements face au cumul des différentes rôles qu'endossent le parent travailleur. Lorsque l'individu discerne le conflit, c'est qu'il n'est plus en mesure de répondre à l'ensemble des exigences qui lui sont imposées en termes de temps, d'énergie, de responsabilités et de comportements à adopter qui tendent à s'opposer continuellement.

Le fardeau cumulatif lié à ces composantes augmente le niveau de conflit emploi-famille, lequel est continu dans le temps et, il se voit augmenté au moment du retour au travail à la suite du congé parental en raison du niveau de stress engendré lors de cet épisode. Dans cette section, nous montrons dans quelle mesure les exigences liées à la sphère professionnelle occasionnent des débordements sur les exigences liées à la sphère personnelle et familiale et vice-versa.

a) Le conflit de temps

La première forme de conflit emploi-famille rencontrée par le parent travailleur est celle du conflit basé sur le temps. Selon ce type de conflits, le temps accordé à un premier rôle vient en interférence avec le temps qui devrait normalement être consacré à un deuxième rôle. Soit que plus de temps est accordé au travail et moins de temps est disponible pour la vie familiale ou vice-versa. Il devient alors difficile de tenter d'orchestrer toutes les responsabilités et les exigences qui incombent au cumul des différents rôles qu'endosse le parent travailleur. L'interférence attribuable aux multiples rôles est donc caractéristique d'un conflit basé sur le temps :

« Je ne pourrai plus assumer le nombre d'heures que je faisais avant avec maintenant un enfant à ma charge et ça me fait peur de retourner travailler pour cette

raison. J'adore mon travail et je veux pouvoir continuer à me donner pour mon employeur, mais j'ai maintenant un rôle très important de mère à la maison et les horaires de garderie ne sont pas très conciliants avec celles du milieu bancaire. On manque de temps pour être partout à la fois et tout faire en même temps. » - Participante 2

« Vient alors la portion du travail à la maison le soir avant le dodo : le fameux rattrape tout ce que tu n'as pas le temps de faire dans les heures normales de bureau. Ce n'est qu'une fois qu'il (son enfant) est couché que je peux ouvrir mon ordinateur. J'entreprends alors le travail du bureau qui n'a pas été effectué dans la journée, que je fais en même temps que ma brassée de lavage et les lunchs du lendemain, etc. Finalement, il est rendu 22h00 et tu es complètement brulée et tu dois te coucher, car oui, tu travailles le lendemain et pour arriver, tu dois te lever à 5h00 du matin. Tu n'as finalement jamais de temps pour toi et tu es toujours, mais toujours fatiguée. Mais, tu es extrêmement productive par exemple !! Super productivité dans le tapis, du 150%... ! C'est ça être une mère travailleuse ! Et je te fais grâce du conjoint qui te fait comprendre, à travers tout ça, que tu as moins de temps pour lui. – Participante 5 »

Certains parents travailleurs mentionnent ressentir de plus un niveau de stress certain lié à la formation et à la mise à jour des connaissances nécessaires pour assurer un retour au travail, surtout que le temps nécessaire pour réaliser ces tâches peut manquer :

« Depuis le début de mon congé parental, il y a eu beaucoup de changements de personnel à la banque. Ça change beaucoup et il faut voir aux formations. Selon moi, j'ai au minimum une trentaine d'heures de formation à faire ! Être à jour, et le demeurer est un élément stressant pour moi. Il y a tellement de normes et de modifications dans les lois financières, ça évolue au cours d'une année et je dois me tenir informée. Au retour du congé de maternité, ça va aller vite, trop vite ! Je n'aurai pas la possibilité de prendre le temps de revenir. Et on va s'attendre à ce que j'aie les mêmes réflexes et la même rapidité. » - Participante 2

« Pour moi, c'est vraiment la mise à jour de mes connaissances qui m'angoisse. J'ai besoin de me sentir performante au travail et d'être reconnue comme telle par mes collègues. Je veux me sentir « dans le beat », mais ça nécessite du temps. Avec la clientèle particulière qui m'est désignée, je voudrais bien qu'ils aient 80% partout à l'école, mais je dois être réaliste. C'est moins évident de faire un rendement efficace, car, des fois, il faut avant tout gérer la crise du matin et on se sent quelquefois incompétente à ce niveau, bien que ce ne soit pas fondé. Avec le retour au travail et mon absence au travail depuis plus d'un an, être à l'affût des dernières tendances et bonnes pratiques avec ma clientèle devient alors vraiment important pour obtenir de meilleurs résultats et ça prend du temps. Il faudrait que je trouve le temps, pendant mon congé, de me renseigner, et à mon retour, il va falloir que j'aie tout intégré pour ne pas gruger de temps de famille avec ma formation de mise à jour. Avec mon premier contrat de travail, j'ai réalisé que je dois apprendre à jumeler l'intervention au côté plus pédagogique de l'emploi. C'est un milieu qui est en évolution constante et qui progresse rapidement. J'ai l'impression qu'en ayant quitté le milieu pendant près d'un an j'en aurai manqué des bouts et ça c'est pour moi une source de stress importante. Je crains de ne plus être à jour dans mon rôle et de

manquer de temps pour tout arriver à faire, la maison et le travail, et de ne pas être autant aidante pour ma clientèle, les enfants, mais aussi les parents et, finalement, pour mon enfant à moi. » - Participante 6.

Plusieurs ont aussi insisté sur les difficultés liées à la routine du matin et du soir, ainsi que des contraintes de temps que cela implique :

« Ma plus grosse crainte, c'est surtout au niveau des contraintes de temps, surtout le matin. Déjà avec un seul enfant c'était très difficile. Je ne sais pas comment ce sera possible avec deux enfants. Comme j'aime débiter tôt au travail, à mon premier retour, je me levais à 5h00 le matin pour être en mesure d'accomplir toutes les tâches nécessaires à la préparation de la journée et pour conduire ma fille chez ma mère, puis débiter mon travail à une heure raisonnable pour me permettre un retour à la maison avant le gros trafic. C'est ça que je crains le plus. Comme je travaille dans le centre-ville et que le trafic est de plus en plus dense et que je dois nécessairement emprunter l'autoroute 13 Sud pour me rendre au travail, ça a un impact monstre sur l'organisation du matin. La même problématique se pose le soir quand je dois affronter là encore le trafic. Ce qui est le plus irritant c'est que je n'ai aucun contrôle sur le flot routier et ça là un impact considérable sur toute mon organisation et gestion du temps. » - Participante 3

« Je pense que ça va être surtout la routine du soir avec les soupers. Pour le ménage, on a pris la décision d'avoir une femme de ménage et que c'était un très bon investissement. Ça va être plus de revenir le soir quand il est 17h00 et que là tu en as deux qui ont faim et que tu es seul, car le conjoint est encore au bureau. Ça va être un défi. Là, j'ai quand même la journée pour planifier même si je cours le soir, mais là je n'aurais plus la journée. Souvent le souper va être prêt avec la mijoteuse, mais du temps pour moi ? Pouvoir m'écraser après une journée ? Pouvoir relaxer ? Le temps pour décompresser... Ça, j'ai peur de ne plus en avoir. Je vais avoir besoin de me dire que je fais autre chose dans ma journée que juste courir, travailler et être une maman. » - Participante 11

Nos entretiens montrent que le conflit de temps semble particulièrement difficile à gérer pour nos participants. Les débordements et les surcharges attribuables au conflit de temps augmentent à la hausse le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour à la suite du congé parental. La nécessité d'avoir des mesures adaptées et faciles d'accès devient alors primordial pour répondre au conflit de temps. Également, le soutien social et celui du conjoint ne sont pas à sous-estimer en raison de l'impact modérateur sur le niveau de stress ressenti (Tremblay et Genin, 2011).

b) Le conflit de tensions entre les rôles

Le conflit emploi-famille survient aussi lorsqu'un déséquilibre entre les attentes du rôle de professionnel et celui de parent est vécu, ce qui crée nécessairement des tensions entre les différents rôles à accomplir. Des participantes ont fait part que leur conflit emploi-famille est particulièrement basé sur un conflit de tensions dans lequel la réalité du double rôle s'avère plus particulièrement difficile :

« Ce qui me préoccupe le plus c'est la fatigue accumulée en raison des rôles de mère au foyer et de travailleuse à l'extérieur du domicile et de toutes les tâches ménagères que j'ai à faire en plus. Les nuits des enfants sont souvent incomplètes et donc, les nôtres le sont aussi. C'est aussi fréquemment le cas quand l'enfant a à peine un an et qu'on retourne sur le marché du travail. C'est inquiétant à ce niveau-là. T'es fatiguée, mais il faut continuer à tout faire en parallèle. » - Participante 9

De fait, durant la période du congé parental, plusieurs modifications, améliorations, évolutions et restructurations peuvent avoir eu lieu au sein de l'organisation, que ce soit au niveau de l'équipe de travail, des tâches ou de la nature même du poste, ce qui accentue le stress ressenti, amplifie la peur de ne pas être au niveau du rendement attendu et le tout se résulte alors en un conflit de tensions entre les rôles :

« Quand ça fait un an que n'as plus la responsabilité des mandats au travail, c'est sûr que c'est stressant, car tu te demandes si tu vas te rappeler de tout et si tu vas être à la hauteur. Est-ce qu'il y a eu des changements, est-ce qu'il y a eu beaucoup de départs, qu'est-ce qui est arrivé dans la dernière année qui va avoir un impact sur mon travail, comment ça va aller à la garderie, est-ce que mon bébé va manger, est-ce qu'il va faire ses siestes comme il faut, est-ce qu'il va bien s'adonner avec les éducatrices, etc. ? C'est plein d'inquiétudes, de questionnements et d'inconnu, même si tu retournes dans ton emploi que tu connaissais très bien. Je suis déjà fatiguée, comment vais-je faire pour passer à travers mes journées ? Toutes ces questions-là ont beaucoup de poids juste avant le retour au travail. Le stress principal est lié au sommeil. Je dors moins bien et je deviens plus irritable et mes journées sont donc plus difficiles. C'est une accumulation. Est-ce que les autres vont le ressentir autour de moi ? Est-ce que ça va avoir un impact dans mon évaluation de rendement, mais aussi à la maison en fin de journée ? Et la nuit je pense toujours au travail. Donc, même durant mon congé, je me suis posé la question à savoir si c'est vraiment ce que je veux avec deux enfants, parce que mon emploi m'occupe beaucoup l'esprit. Mais je ne veux pas mettre ma carrière sur la glace. » - Participante 10

Le niveau de stress peut également se faire ressentir dans la sphère familiale. On remarque un déplacement du stress ressenti et vécu au travail sur celui de la vie personnelle et familiale. Les parents travailleurs anticipent donc la surcharge de travail :

« Je crains une surcharge de travail. Déjà que je fais tout à la maison, je me demande comment je pourrai concilier tout ça en ayant en plus la même charge de travail professionnelle qu'avant la naissance de mon enfant. C'est évident que ça devient stressant à un certain point. » - Participante 1

« S'il ne fait pas encore ses nuits à mon retour de travail, je vais être constamment brûlée. Comment vais-je faire pour y arriver, être efficace et me concentrer dans mon travail en étant constamment fatiguée ? Je vais trouver ça difficile de faire ma journée et continuer ici le soir. Je n'aurai plus la même énergie qu'avant et j'ai peur que mon groupe à la garderie en souffre. Faire les mêmes activités qu'avant, avec le même entrain et dynamisme, de rester calme quand j'ai des crises ou des conflits à gérer. C'est sûr que ça va avoir un impact et mon employeur ne pourra pas être compréhensif. Mais si mon petit est malade, il y a des agences qu'on peut appeler pour avoir des remplaçantes, mais ce n'est vraiment pas l'idéal. Donc, on ne se le cachera pas, ça ne sera pas super compréhensif si mon petit est souvent malade et que je dois m'absenter régulièrement. » - Participante 7

Certains parents travailleurs évoquent également le sentiment de culpabilité liée au retour au travail avec la coupure qu'implique aussi la garde de l'enfant au moment du dépôt de l'enfant à la garderie et la coupure avec ce dernier peut devenir angoissante pour certains :

« Quand tu arrives à la garderie à 17h30 et que ton enfant est tout seul au monde, on dirait qu'il n'y a que toi qui travailles dans l'univers. Je suis dans un CPE, c'est plus facilitant sur les heures d'arrivée qu'en garderie privée. Je pense aux pauvres mères qui ont une garderie en milieu familial et que la même personne les accueille le matin et le soir et alors, qu'elles doivent respecter à la lettre l'heure d'arrivée... Moi, en CPE, je suis avec une personne différente qui a commencé à midi et qui est alors beaucoup plus conciliante si mon arrivée du soir est retardée. » - Participante 5

« La durée de mon congé ne sera pas suffisante. Il va avoir que sept mois quand je vais retourner au travail. Je trouve ça trop jeune donc, oui, je suis stressée. Je n'avais pas le choix à cause de la condition financière, mais si c'était juste de moi, j'aurais pris le congé de base et quand il serait venu le temps d'aller à la garderie, j'aurais eu moins peur en raison de l'âge. Je vais avoir de la difficulté aussi à le laisser à une étrangère. Pas que je ne leur fais pas confiance, mais ce n'est pas comme quand il est avec moi, seul à la maison, avec quelqu'un à temps plein pour ses besoins. Là, il va être partagé avec d'autres, et quand ce n'est pas les tiens, ce n'est pas la même patience ou les mêmes soins prodigués. T'as plus le contrôle ou la supervision que tu aimerais. C'est dur ça. » - Participante 7

Alors que pour certains parents travailleurs, le fait de devoir quitter les enfants est une source de stress, pour d'autres, la durée du congé parental est bien suffisante, et même, l'envie de retourner sur le marché du travail se fait ressentir avant la fin du congé :

« Je n'ai eu aucune difficulté à retourner au travail. Je sais que pour certaines mères c'est difficile. Pour moi, ce qui est difficile c'est de rester à la maison durant tout le congé parental. Je ne resterais pas la maison à temps plein, car j'ai besoin de défis et de travailler, ainsi que de rencontrer des gens, mais je n'ai jamais souffert d'ennui au cours de mon congé parental. » - Participante 9

« Moi je ne pourrais pas être mère à la maison. J'ai besoin de voir des gens, j'ai besoin d'échanger, de sortir de chez moi, donc pour moi il arrivait un moment où j'étais prête pour le retour au travail malgré le stress que ça amenait et les petites inquiétudes autour. C'est suffisamment long pour moi le congé d'un an. J'en ai profité pleinement, mais je ne l'aurais pas allongé dans le temps non plus. » - Participante 10

« Je suis quand même une personne indépendante et je peux m'occuper seule. C'est sûr qu'à un certain point les fins de semaine, je suis tannée d'être dans la maison donc j'aime ça pouvoir sortir. J'ai des amies en congé de maternité encore, donc on se fait des déjeuners. Mais c'est sûr que les activités sont plus réduites et que c'est plus difficile avec deux enfants. Le plus vieux reste à la garderie justement pour ne pas que j'aie les deux ensembles tout le temps durant la journée, parce que je ne pourrais rien faire et je ne pourrais plus m'occuper ni de l'un, ni de l'autre. Le premier a deux ans, donc il peut s'occuper seul, mais pas plus qu'une demi-heure... même une demi-heure, je vais entendre « maman » souvent là-dedans. Donc, c'est du sport ! En ayant le plus vieux à la garderie, on est capable de faire autre chose aussi. Mais je dois admettre qu'à la fin du premier congé de maternité, je trouvais ça redondant. J'adore les enfants, de par mon métier, mais d'avoir la routine, on se lève, on joue au même jeu, on mange à même heure, on fait les mêmes activités, on fait la sieste... à un certain point je me disais qu'il était temps que je retourne au travail, puis que je fasse autre chose de mes journées. J'avais hâte de retourner travailler. Je n'ai pas fait des études pour rien, j'ai choisi un job que j'aime. Là, au deuxième, je n'ai pas encore ce sentiment-là, mais je suis très occupée avec les deux. » - Participante 11

Cette même participante interrogée a perçu le congé de maternité comme un frein à sa carrière. Elle n'a pas l'impression de se voir pénalisée au niveau de son employeur ou de sa progression de carrière, mais plutôt dans les buts qu'elle s'était fixée en début de carrière. Inévitablement, elle voit aussi un fossé se creuser entre elle et son conjoint au niveau de la progression de carrière. Cela s'avère être plus difficile, puisqu'elle a l'impression de s'être pénalisée personnellement :

« J'ai l'impression d'être en attente. Ça, c'est dur ! Je ne vois pas le congé de maternité comme un frein à ma carrière, mais plutôt comme un obstacle. On voulait des enfants et on les voulait collés, j'ai donc dû faire des choix différents de postes et me contenter de contrats, de remplacements de congé de maternité ou de postes temporaires. Je me disais que je devais quitter pendant au moins 4 ans et ça m'a mis un frein. Au début, j'ai fait mon bac en sexologie, j'ai fait une maîtrise, puis j'ai écrit un livre dans mon domaine. Je voulais vraiment me faire une place dans mon domaine et je dois admettre que mon enlignement de carrière bifurque. J'ai changé mes priorités ! J'ai hâte

de recommencer, de remettre tout à « play » pour pouvoir me réaligner. Il me reste 30 ans à travailler ! Ce n'est pas un frein, mais je le vois comme une pause professionnelle alors que je vois mon chum continuer à gravir les échelons, à avancer, à progresser... c'est dur moralement. Est-ce que c'est moi qui ne suis plus fonceuse ou qui n'a plus de « drive » ? Pourtant, j'en avais ! C'est vrai que depuis quatre ans, j'en ai moins côté professionnel. Je vais bien faire mon travail quand je suis là, mais je prends moins de nouveaux projets... je n'ai plus la même disponibilité. J'en ai maintenant deux à la maison. Je ne peux pas prendre la même charge de travail. C'est juste plus la même réalité d'avant les enfants. Quand je suis sortie des études, je m'en foutais de travailler le soir. Ça ne me dérangeait pas de continuer à faire des recherches. Là, il faut se mettre des limites, mais je trouve que parfois se mettre des limites, c'est de mettre un frein à accepter de beaux projets et de beaux défis. Je faisais aussi de la pratique privée à un moment donné, mais au privé tu travailles les fins de semaine. Là, je ne peux plus. Je trouve ça dommage, parce que c'était vraiment stimulant et j'avais l'impression de bien faire mon travail. C'est plus du côté personnel que du côté de l'employeur. Peut-être que ça va se rééquilibrer avec mon conjoint qui va devoir en faire plus éventuellement. » – participante 11

En définitive, on constate que pour plusieurs parents travailleurs, il est exigeant d'accomplir les tâches professionnelles en plus des tâches domestiques, familiales et ménagères. Le cumul des rôles de parent et de travailleur exerce des pressions et tensions qui sont caractérisées par une surcharge et des interférences en raison des nombreuses responsabilités et exigences liées au rôle de parent travailleur. Le conflit de tensions entre les rôles est généralement ce qui provoque le plus haut niveau de conflit emploi-famille ressenti. Alors qu'au travail le parent travailleur aimerait être à la maison pour passer du temps de qualité en famille et prodiguer les soins aux enfants, lorsqu'il est à la maison, il aimerait être au travail pour être plus efficace et avancer dans les livrables attendus et livrer un travail adéquat, ce qui explique le conflit entre le travail et la famille reflétés par des responsabilités et des exigences contradictoires.

c) Le conflit de comportements

Parfois, les manières d'être et d'agir face aux différents rôles peuvent devenir opposées. Les adaptations deviennent alors difficiles ou ne peuvent tout simplement pas être réalisées par le parent travailleur qui apprend au quotidien une nouvelle routine qui implique nécessairement des complications au niveau du temps, ainsi que des niveaux de pression plus élevés qui proviennent du travail et de la famille.

Malgré que nous ayons peu de données pour le conflit de comportement, puisque la plupart des participants n'ont pas encore vécu le retour au travail et donc, non pas encore été confronté à ce type de conflits, une des participants a vécu une situation d'enrichissement. En effet, dans le cas de la onzième participante, le conflit de comportement s'est avéré être positif et non négatif, car ses comportements opposés à adoptés l'ont aidé dans son travail créant ainsi une situation de renforcement. Il s'avère que les comportements liés à ses deux rôles deviennent complémentaires. D'ailleurs, elle nous fait part qu'elle envisage le retour au travail comme un événement positif :

*« Chacun de mes rôles apporte un à l'autre. Primo, je ne fais plus mon travail de la même façon auprès des jeunes en étant maintenant une mère de deux enfants. Deuxio, je suis dans un domaine lié à l'éducation, donc ça m'aide beaucoup dans mon rôle de parent, car je suis quand même outillé. Je sais comment gérer des enfants en crise. C'est certain que c'est différent quand c'est les tiens, mais depuis je comprends mieux ce que les parents veulent dire quand ils ont de la difficulté à être cohérent et tout appliqué quand ils sont fatigués. Mon rôle de parent m'aide beaucoup dans mon job, et vice-versa. C'est des rôles connexes de par la nature de mon travail. Les autres rôles, amis et conjointe, ça prend des gens plus compréhensifs, et je dois aussi composer avec le fait que ce n'est pas tout le monde qui est dans la même réalité et qu'il y a d'autres sujets de conversations que mes enfants. Le rôle de conjointe par contre, c'est dur parfois de ne pas juste parler des enfants. Les grands-parents viennent aidant pour avoir du temps pour se retrouver en amoureux et pour continuer à avoir notre bulle. Et le fait de retourner au travail, ça va aider là-dedans, parce que nécessairement, je vais avoir d'autres choses à parler avec mon chum, mes amis, ma famille. Ça va faire du bien ! Quand mon chum me demande ce que j'ai fait aujourd'hui, ça revient souvent au même. Journée palpitante : j'ai fait du mouche-bébé, j'ai allaité...wow !! On n'est pas connecté sur la même réalité. Oui, je vais être sur la course, mais ça va aider au niveau de l'égalité dans le couple. » –
Participante 11*

Finalement, les comportements adaptés au travail deviennent fortement influencés par la vie familiale et, dans le cas inverse, les comportements adaptés dans la sphère familiale sont alors influencés par le travail. Les parents travailleurs luttent pour répondre à l'ensemble de leurs exigences et les difficultés se manifestent généralement dans les comportements.

Certains ont même mentionné que les changements liés à l'emploi durant la période du congé provoquent une source de stress additionnelle :

« Le niveau de stress est beaucoup plus élevé une fois de retour sur le marché du travail, c'est certain. Ce n'est pas tant le stress lié à l'anticipation au retour qui est le plus difficile selon moi, mais celui de ne pas arriver à tout faire en même temps. Je n'ai plus de temps pour moi !! Je suis plutôt en situation constante d'urgence et j'ai de la difficulté

à prendre le recul nécessaire face à mon travail auquel je pense toute la nuit, en plus de ma liste de « to-do » constituée tant de ma simple commande d'épicerie que des tâches domestiques, mais aussi des choses de la vie quotidienne que je dois faire et qu'il ne faut pas que j'oublie et là, par exemple, ce sera le Temps des Fêtes et il ne faut pas oublier de faire le sapin et d'acheter les cadeaux, de préparer les réceptions, de confirmer les sorties et tout ça, ça s'ajoute à tout le reste. Au bout du compte, ça fait beaucoup et c'est là que ça devient stressant. Tu sais plus où donner de la tête ! À la maison tu penses aux trucs du bureau et au bureau tu penses à tout ce que tu vas devoir faire entre ton retour et l'heure du coucher. Les dix minutes que je prends pour ranger la vaisselle, je ne l'ai pas pour ranger les jouets et ultimement, je ne l'ai pas pour m'offrir du temps de repos et des pauses avant de me coucher. J'aimerais ça aussi me coucher sans penser toujours au stress de ma vie. J'aimerais ça pouvoir parler à mon chum, écouter une émission télé ou avoir une demi-heure à moi pour décompresser de ma journée. Je suis toujours à me demander si j'ai complété les éléments majeurs : OK, a-t-on fais ça ? Et, ça ? Les seuls mots que je dis continuellement c'est : vite ! Vite ! Dépêche-toi !! Finalement, ça revient à du stress en continu ! Aucune entreprise ne peut t'aider à gérer ton emploi du temps. C'est la société qui est ainsi : être capable de faire tout, toujours plus vite. » - Participante 5

De même, pour ceux qui travaillent dans le réseau de la santé, dans le secteur public, avec les coupures budgétaires, ça crée un certain niveau de stress car à leur retour, une forme d'inconnu les attend. L'administration risque d'avoir changé et peut-être même leur territoire, leur poste et les tâches seront modifiés. Dans ces situations, l'incertitude s'installe. La réalité qu'ils connaissaient avant ledit congé parental a changé et les parents travailleurs qui font face à un retour au travail doivent à leur tour changer certains comportements afin de faire face aux nouvelles exigences en termes de temps et de responsabilités qui leur incombent désormais. Le conflit de comportements survient alors lorsque les manières d'agir dans un rôle deviennent opposées au second et que les adaptabilités deviennent de plus en plus ardues et, voire même, irréalistes.

4.1.4. La présence syndicale

Parmi les parents travailleurs interrogés, certains soutiennent que la présence syndicale vient moduler la culture organisationnelle en place face à la CEF et qu'alors, elle permet de tendre vers une culture plus favorable permettant ainsi de diminuer leur conflit emploi-famille ressenti. Tandis qu'à l'inverse, certains parents travailleurs ne se sentent pas appuyés dans leurs démarches par le syndicat :

« Bien honnêtement, j'ai actuellement beaucoup de difficultés à voir l'utilité du syndicat malgré le prix qu'on paie. Si je pouvais voter pour décider si je veux ou non être syndiquée, je n'aurais pas à y penser longuement considérant que je ne leur vois pas d'utilité. Ils ne sont pas présents, et ne pensent qu'au maraudage et non aux problèmes de conciliation travail-famille. » - Participante 1

« Pour le congé de maternité, mon employeur va couvrir pendant 20 semaines l'écart entre le RQAP et le salaire de base. Le père, lui, n'y a pas le droit. La clause de la convention prévue est spécifique aux mères. Le syndicat se bat pour l'équité, mais ça va juste d'un bord. Je n'ai pas eu droit à ça. Je voulais étendre mon congé à la fin du RQAP car la convention collective prévoit une clause qui permet un congé sans solde jusqu'à concurrence de deux ans à la suite de la naissance d'un enfant. J'ai dû me tirailler avec la Direction pour l'obtenir puisqu'il s'agit visiblement d'une clause pas très employée et méconnue. Après quelques appels, j'ai pu faire valoir mon droit. Pourtant, c'est écrit noir sur blanc dans la convention collective. Le syndicat ne m'a jamais appelé pour me dire comment procéder et quelles démarches je devais entreprendre pour faire valoir l'ensemble de mes droits lors d'un retour de congé parental. C'est très conventionné et il n'y a aucune flexibilité à l'égard des horaires. Je crois qu'ils sont parfois plus dans la confrontation avec le patronat que dans la négociation. Tu vas leur énoncer quelque chose et tout de suite ils voient des problèmes à n'en plus finir et veulent aller au front. Ça l'aide pas là. Je voulais leur soutien. La grosse lacune des syndicats, c'est qu'ils sont montés pour défendre leur base de membres permanents. Ça, c'est les gens qui sont les plus anciens, donc ils viennent mettre des mesures axées sur l'ancienneté. Comme les mesures sont favorables aux anciens, alors ce qui se passe dans la base des plus jeunes, c'est que ça vient très contraignant et il y a une grosse rotation. Par exemple, la jeune mère qui a de la difficulté à concilier le travail et la famille, elle ne sera probablement plus là dans 10 ans. Elle va quitter avant parce qu'elle ne va pas demeurer assez longtemps à l'emploi pour que ces mesures deviennent intéressantes pour elle, alors que ses difficultés ne sont pas [sic] « adressées ». Comme[sic] la base des plus jeunes est toujours en rotation, le syndicat n'a aucun intérêt à les défendre, car ce n'est pas une base de gens permanents. Le syndicat ne vient donc pas supporter [sic] pour le congé parental, de maternité, de paternité... ce n'est pas dans ses priorités de combats. Peut-être dans les milieux plus féminisés... Du moins, pas où je travaille ! » - Participant 4

Toutefois, lorsque le syndicat est présent et appuie les parents travailleurs, ces derniers le reconnaissent et voient l'utilité du syndicat dans l'accessibilité aux mesures de CEF offertes :

« Nous avons fait plusieurs moyens de pression au cours de la dernière année et j'y ai participé de façon très active. C'était orchestré par le syndicat. J'ai donc beaucoup senti leur présence à ces moments-là. Il y avait régulièrement des assemblées pour confirmer les moyens de pression et j'ai senti qu'ils étaient très impliqués et qu'ils avaient ça à cœur. C'est souvent des professeurs en poste qui connaissent entre autres la problématique de CEF, et toutes autres problématiques que l'on rencontre, et ces profs-là sont libérés de leur fonction pour occuper un poste au syndicat. C'est des gens de terrain, qui savent de quoi ils parlent, et ils parlent de réalité – notre réalité !! » - Participante 6

« Le syndicat est présent pour nous aider. Avec son assistance, j'ai d'ailleurs formulé un grief en raison des difficultés que j'ai eues à recevoir ma paye durant mon congé de maternité. Parlant de salaire, la somme de 93 % de mon salaire m'est acquise dans la mesure où j'effectue un contrat sans coupures de 12 mois à compter de mon retour au travail. C'est donc difficile d'y arriver sans coupures, puisqu'étant engagée à contrat déterminé, j'ai que des contrats de courte durée, sans savoir s'ils seront renouvelés. Pour cette raison, la portion de 23% ou de 38% payée par mon employeur, selon le montant versé par le RQAP, je le mets de côté puisque je risque de devoir la rembourser si mes contrats ne sont pas renouvelés sur une période continue de douze mois au cours de la prochaine année. Actuellement, notre syndicat est aux prises avec le problème des parents en congé parental dont le paiement de la paye n'est pas effectué adéquatement et ils nous supportent très bien dans ça. » - Participante 9

« Je pense que le syndicat va venir atténuer le conflit travail-famille dans le sens où ça vient garantir les normes et que tu n'as pas peur au final de perdre ton emploi si tu prends les mesures disponibles. Alors que mon chum, lui, au privé, c'est le contraire. Il n'est pas syndiqué, il est au privé et pour eux, c'est cette peur-là qui est réelle. Il a toujours la peur du « au cas où je ne fais plus l'affaire et qu'il me mette dehors », alors qu'avec le syndicat, tu te sens [sic] « backé ». Le syndicat vient garantir qu'au moins ton job va être là et tu vas être payé, donc ça fait moins peur. Mais comme je dis toujours à mon chum, moi j'ai la sécurité, mais je n'ai pas la place pour les promotions et l'avancement et la reconnaissance et je n'ai pas de souper glamour non plus au centre-ville. J'ai à peu près 5\$ pour manger le midi quand je suis en formation à l'extérieur. C'est tout un ou tout l'autre. Mais je pense que la sécurité, ça me satisfait dans mon rôle de mère. Donc, quand je fais le comparatif avec le conjoint, je constate que c'est plus difficile pour lui de concilier que pour moi. C'est plus difficile aussi s'il veut se prévaloir des mesures en place. Il faut d'abord qu'il en parle d'avance, que ce soit approuvé et ça se prépare plus... qu'il prépare le terrain, qu'il fasse du travail en amont et qu'il fasse du travail de la maison et qu'il soit plus impliqué. Alors que moi, je peux peser sur pause et c'est moins grave...bien moins grave... disons que je suis moins imputable, car ça continue de rouler et je n'ai pas peur pour mon job justement. Quand je vais revenir, je sais que le poste est là... là c'est moins vrai avec les coupures dans le réseau public et tout, mais bon, ça, c'est le réseau public ! Ce n'est pas lié à l'employeur ni au syndicat qui ne nous laisse pas tomber, c'est lié au gouvernement. – Participante 11

On constate à travers les témoignages que la présence syndicale offre une certaine protection aux parents travailleurs désirant se prévaloir des mesures en place. Ces derniers ont moins de crainte d'être jugés par leurs pairs ou d'être pénalisés dans leur cheminement de carrière que ceux provenant du milieu privé non syndiqués. La présence syndicale vient donc atténuer le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Par contre, un seul des parents travailleurs (participant 4) mentionne avoir eu des difficultés avec le syndicat au niveau des renseignements et de l'information reçues et surtout, au moment de bénéficier de leur

aide lorsqu'est venu le temps de se prévaloir et de mettre en application une clause de la convention collective méconnue de la majorité des employés et dont le support du syndicat aurait été bénéfique.

Malgré cette exception, la comparaison que l'on fait entre les milieux syndiqués et non syndiqués est surtout liée à la communication des mesures en place. Les parents travailleurs provenant des milieux syndiqués semblent être mieux renseignés sur les mesures disponibles et semblent recevoir plus d'accompagnement dans le processus avant et durant le congé parental.

Afin de résumer les perceptions des parents travailleurs quant à la présence syndicale, nous avons consigné les résultats dans le tableau XII.

Tableau XII : La perception de la présence syndicale

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Milieu syndiqué	X		X	X		X		X	X		X
Perception que le syndicat favorise les mesures de CEF			X			X		X	X		X
L'utilisation de mesures de CEF est soutenue et appuyée	N		O	N		O		O	O		O

Une synthèse de nos résultats portent donc à croire que les milieux couverts par un syndicat favorisent davantage l'offre et le degré d'accessibilité aux mesures de CEF offertes. D'ailleurs, sept participants sur onze (64% des parents travailleurs interrogés) proviennent de milieux syndiqués. Parmi les syndiqués, 57% mentionnent que la présence syndicale a un impact favorable et diminue le conflit emploi-famille ressenti étant donné qu'ils se sentent appuyés et mieux renseignés sur les mesures dont ils peuvent bénéficier, ainsi que leurs droits et conditions de travail. Pour les autres parents-travailleurs interrogés, on constate qu'ils ont l'impression que la CEF n'est pas une priorité pour le syndicat.

Chapitre 5 : Discussion

Alors que l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental est critique et générateur d'un stress important, à notre connaissance, aucune autre étude ne s'est penchée sur ce moment précis.

Nous souhaitons alors répondre à ce vide de la littérature pour comprendre quels sont les facteurs qui facilitent ou entravent l'utilisation des mesures de CEF implantées dans les organisations et ce, au moment précis du retour au travail à la suite d'un long congé parental. Nous souhaitons aussi cerner l'influence de la présence syndicale dans l'accès et la mise en place de mesures de CEF facilitantes, car peu d'études s'intéressent à cette autre variable qui crée un impact direct sur cette problématique et le niveau de conflit emploi-famille ressenti.

Bien qu'il existe des mesures de CEF en place au sein des organisations, on constate, à la lumière de nos résultats, qu'elles sont peu accessibles ou même inadaptées aux besoins particuliers des parents travailleurs. Certains facteurs, tels les déterminants du conflit emploi-famille, viennent ajouter, en sus, un obstacle dans l'accès et l'utilisation aux mesures. Les parents travailleurs participants à l'étude ont témoigné de leurs besoins, des mesures qu'ils utilisent et celles qu'ils souhaiteraient réalistement mettre en place pour répondre aux problématiques rencontrées et atténuer le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail. Certains ont même discuté de mesures de transitions pour permettre un retour plus aisé lors de cet épisode critique et générateur d'un stress certain.

Ce chapitre propose donc une discussion autour de nos propositions de recherche et des résultats obtenus des onze parents travailleurs interrogés.

5.1. Retour sur la première proposition de recherche

Nous exposons les résultats ayant trait à notre première proposition de recherche, qui a pour objectif d'étudier l'impact des déterminants du conflit emploi-famille et l'impact des

mesures de CEF offertes sur le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Proposition 1

Les déterminants du conflit emploi-famille, ainsi que les mesures de CEF offertes, influencent directement le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

5.1.1 Les déterminants du conflit emploi-famille

En fonction des entretiens réalisés avec les parents travailleurs, il est possible d'affirmer que certains déterminants atténuent le niveau de conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental, alors que d'autres l'exacerbent, tel qu'allégué dans la première proposition.

En effet, nos résultats concordent avec les recherches antérieures (Guérin et al., 1994 ; Duxburry al., 2003 ; Tremblay, 2005 ; Budd et Mumford, 2006 ; Chrétien et Létourneau, 2010b ; Tremblay et Genin, 2011) puisqu'ils indiquent que les difficultés de CEF sont tributaires des caractéristiques de l'environnement de travail, de l'employé et de la famille, mais également de l'attitude des dirigeants, des supérieurs et des collègues, ainsi que du soutien organisationnel dont les parents travailleurs bénéficient.

Bien que les déterminants aient tous un impact sur le conflit emploi-famille ressenti, nos constats permettent d'établir que certains exacerbent davantage le niveau de conflit ressenti au moment spécifique du retour au travail. De fait, les extraits montrent que les parents travailleurs ressentent un grand niveau de stress important au moment du retour au travail puisqu'ils doivent apprendre, parallèlement, à conjuguer aisément l'ensemble de leurs exigences familiales et professionnelles.

Le manque de temps lié à un horaire trop chargé, dans lequel plusieurs obligations et responsabilités sont en interférence, génère un niveau de stress qui intensifie le niveau de conflit ressenti (Frone et Rice, 1992 ; Pelletier, 2012). L'arrivée d'un enfant et le retour au travail, combiné à de nouvelles habitudes de vie, intensifient d'autant plus ce niveau de stress (Holmes et

Rae, 1967) et, subséquemment, augmentent les conflits de temps, de tensions entre les rôles et de comportements (Greenhauss et Beutell, 1985, St-Onge et al., 2002), provoquant alors des débordements dans la sphère du travail et celle de la famille (Paquet et Najem, 2005). Conséquemment, un plus grand niveau de conflit est créé durant cet épisode caractérisé par une surcharge attribuable aux multiples rôles endossés par le parent travailleur (Duxburry et Higgins, 2001).

Plus précisément, les résultats indiquent que certains déterminants ont un plus grand impact sur le niveau de conflit ressenti, soit : le type d'emploi occupé par l'individu, le nombre d'heures travaillées et l'horaire de travail tant du parent travailleur que du conjoint, le nombre et l'âge des enfants à charge (Tremblay, 2005 ; Najem et Paquet, 2006), l'absence d'un conjoint aidant ou d'un soutien social et les ressources financières de l'individu (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005). Plusieurs parents travailleurs témoignent aussi que le niveau de conflit emploi-famille ressenti s'accroît dès l'arrivée d'un deuxième enfant, en raison des tâches augmentées (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2006). Il devient donc essentiel pour eux d'établir une routine rodée, le matin et le soir, afin de répondre aux multiples exigences qu'ils ont et afin de réduire la charge mentale associée à ces exigences et responsabilités. La routine permet donc une stabilité dans le quotidien et permet de prévoir certains impondérables dans la sphère familiale et celle du travail.

Nos résultats montrent également que lorsque le conjoint n'est pas aussi présent que les besoins familiaux le requièrent, le niveau de conflit emploi-famille est augmenté, ce qui vient appuyer l'étude de Tremblay (2005). Nos résultats appuient aussi les idées de Tremblay et Genin (2011), et montrent que l'aide et le soutien du conjoint atténuent le niveau de conflit emploi-famille, car un partage équitable des tâches domestiques, des responsabilités et des exigences familiales, au sein de couple, permet de modérer l'impact du conflit ressenti.

Dans le cas contraire, et comme l'ont indiqué Duxburry et Higgins (2001), il en résulte une surcharge pour le conjoint qui assume principalement les tâches familiales et une interférence entre les responsabilités liées aux différents rôles du parent-travailleur. Les caractéristiques de la famille ont donc une grande influence dans l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental. Le soutien du conjoint ou du réseau externe peut alors être identifié comme l'un des

éléments les plus importants. Nos résultats confirment que l'apport d'un réseau social ou le partage efficient des tâches est un des facteurs principaux de réduction du conflit ressenti, tout comme le confirme la recherche de Genin et Tremblay (2011).

Du côté du travail, les déterminants qui ont un plus grand impact sur le conflit emploi-famille ressenti sont : le secteur d'activités, la nature des tâches, l'attitude négative des dirigeants, des supérieurs et/ou des collègues envers la CEF et la culture organisationnelle défavorable aux initiatives de CEF (Tremblay, 2005).

Nous dénotons à l'inverse qu'une attitude positive et compréhensive de la part des dirigeants, des supérieurs et des collègues envers la CEF vient alléger le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. En effet, l'établissement d'une culture organisationnelle favorable à la CEF incite l'organisation à mettre en place des mesures adaptées qui répondent aux besoins exprimés des parents travailleurs. À l'inverse, l'attitude négative des gestionnaires envers la CEF peut être perçue par le parent travailleur comme celle émanant de l'entreprise (Schein, 1985).

L'offre des mesures de CEF se verra aussi réduite si la culture n'est pas favorable, car l'intégration du travail et de la vie familiale n'est ni valorisée ni appuyée par la direction et par les supérieurs immédiats (Tremblay et Genin, 2011). Le manque de soutien de l'employeur maintient une culture néfaste envers la CEF au moment précis où le parent travailleur nécessite le plus grand support et la plus grande compréhension de la part de son employeur. L'attitude des dirigeants, des supérieurs et des collègues, qu'elle soit positive ou négative à l'égard de la CEF, influence le niveau de conflit emploi-famille ressenti (Tremblay, 2005).

En fonction de l'attitude qu'ils adoptent, le parent travailleur, qui souhaite se prévaloir des mesures de CEF offertes, ressentira, en sus d'un niveau de stress certain, une appréhension quant à la possibilité d'être pénalisé dans sa progression de carrière au sein de l'organisation (Chrétien et Létourneau, 2010b). Les recherches (Guérin et al. 1997 ; Budd et Mumford, 2006 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Tremblay et Genin, 2011) montrent que le conflit emploi-famille est influencé par la culture organisationnelle. Lorsqu'une organisation possède une ouverture à la CEF, cela se manifeste notamment par l'offre de mesures adaptées et d'accommodements

personnalisés. Une culture favorable facilite ainsi la mise en place d'initiatives permettant de répondre à certaines problématiques rencontrées par les parents travailleurs et d'améliorer l'accès aux mesures de CEF offertes. Ceci dit, la taille de l'organisation peut avoir un impact sur les ressources financières permettant d'instaurer les politiques et les mesures de CEF (Laroche et Genin, 2011).

Par ailleurs, les individus occupant un emploi professionnel ressentent généralement un niveau de conflit emploi-famille plus accentué en raison du nombre élevé d'heures travaillées, dû aux environnements de travail où la culture des heures est priorisée et inculquée par les gestionnaires et dirigeants, ce qui constitue un climat hostile à la CEF (Frederick et Fast, 2001 ; Duxbury et al., 2003 ; Tremblay, 2005).

De plus, selon les diverses expériences de nos répondants, nous observons une différence entre les secteurs public et privé. Nos résultats montrent que ceux occupant un emploi dans le secteur public ont généralement des mesures de CEF mieux adaptées pour répondre à leurs besoins et ils se sentent davantage autorisés à les utiliser. Conséquemment, le niveau de stress et d'appréhension envers le retour au travail à la suite du congé parental est réduit. Tandis que dans le secteur privé, bien que des mesures de CEF soient offertes, nous réalisons que le parent travailleur doit souvent prendre une entente particulière avec son gestionnaire afin d'en bénéficier et ceci occasionne un stress additionnel.

Nous observons également que lorsqu'il y a une prédominance féminine dans les milieux de travail, ces derniers semblent plus conciliants (Tremblay, 2005). La prédominance féminine permet d'établir une culture organisationnelle axée sur la recherche de solutions pour répondre à la problématique de la CEF et d'offrir des mesures adaptées. Notamment dans le secteur de l'éducation et de la santé, la culture envers la CEF semble plus favorable et répond davantage aux besoins du bassin de main-d'œuvre composé prioritairement de mères travailleuses. D'une part, les milieux à prédominance féminine, et plus particulièrement ceux du secteur public, tel l'enseignement et la santé, semblent être plus conciliants (Guérin et al. 1997 ; Genin, 2005 ; Tremblay et Genin, 2011). La composition de la main-d'œuvre semble donc exercer une influence importante sur l'offre de mesures offertes aux salariés pour mieux concilier leurs obligations professionnelles et personnelles.

Finalement, ceux qui bénéficient d'un bon soutien social immédiat ressentent un niveau de stress moins élevé et bénéficient d'une meilleure CEF que ceux qui sont plus isolés (Tremblay et Genin, 2011). Nos résultats indiquent que lorsque les parents travailleurs ont un soutien familial ou disposent d'une aide extérieure supplémentaire pour résoudre les problématiques d'aménagement d'horaires et de temps de travail rencontrés, le niveau de conflit emploi-famille se voit diminué (Tremblay et Genin ; 2011).

En définitive, nous observons que les difficultés liées aux déterminants du conflit emploi-famille sont principalement dues aux caractéristiques de l'environnement de travail (le secteur d'activités, la prédominance féminine des milieux de travail, ainsi que le type d'emploi), de l'employé et de sa famille (la présence du conjoint, le partage des tâches et l'établissement d'une routine) et de l'attitude qu'adoptent les gestionnaires envers la CEF.

5.1.2 Les mesures du conflit emploi-famille

En ce qui a trait aux mesures de CEF offertes, nous cherchons à identifier si leur présence actuelle est suffisante pour en assurer leur utilisation par le parent travailleur. Nous visons également à observer de quelles façons l'offre de mesures de CEF permet de réduire le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Basés sur les situations personnelles de nos répondants, nous observons que le niveau de conflit ressenti est attribuable aux déterminants du conflit emploi-famille, mais qu'il peut être adouci suite à l'utilisation des mesures de CEF offertes. C'est d'ailleurs ce que fait ressortir la littérature et notre terrain de recherche : lorsque les mesures de CEF offertes sont accessibles et bien connues des parents travailleurs, elles permettent de réduire significativement les difficultés rencontrées entre le travail et la famille (Guérin et al., 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Budd et Mumford, 2006 ; Tremblay et Genin, 2011 ; Laroche et Genin, 2017).

Nous observons également que les deux principaux éléments affectant la CEF sont le manque de temps et le manque de flexibilité dans les horaires de travail. La gestion du temps demeure

l'aspect le plus spécifique du conflit emploi-famille et c'est ce que les parents travailleurs recherchent plus particulièrement (Laroche et Genin ; 2017).

En effet, les priorités des parents travailleurs se modifient au moment du retour au travail à la suite de congé parental. Ces derniers cherchent alors des mesures leur permettant une meilleure flexibilité et un environnement de travail plus compréhensif. Nos résultats montrent notamment que les besoins les plus pressants demeurent liés à une demande de souplesse dans l'aménagement de temps et lieu de travail, ce qui rejoint les constats du CCTM (2001), ainsi que ceux de Dignard et al. (2005). De fait, les parents travailleurs interrogés souhaitent que leurs milieux de travail instaurent des mesures de CEF qui puissent leur permettre d'atténuer les contraintes liées aux exigences de performance et de productivité du marché du travail, et ce, plus particulièrement au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Aussi, bien que de plus en plus de mesures de CEF soient implantées au sein des organisations québécoises, nos données récoltées supposent que l'offre actuelle de mesures de CEF semble insuffisante. Alors que les mesures de CEF visent surtout à simplifier l'organisation du temps et les responsabilités des parents travailleurs (Najem et Tremblay ; 2010), selon nos participants, l'offre de mesures actuelles semble inadaptée et ne semble pas répondre à la demande des parents travailleurs au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental.

Les parents travailleurs interrogés mentionnent que ce qui motive l'utilisation des mesures de CEF est surtout d'un ordre personnel, afin de répondre d'une part à des besoins de repos et de temps pour soi et, d'autre part, pour répondre à l'ensemble des rendez-vous médicaux pour leurs enfants et, afin de répondre à la fameuse course contre la montre qu'impose la routine du matin et du soir, qui comprend l'ensemble des déplacements, du dépôt à la garderie, à la préparation des repas, jusqu'à l'heure du coucher et celle du réveil. Le plus difficile demeure dans l'application d'une routine rodée aux quarts de tour et dans laquelle les situations imprévisibles deviennent difficiles à gérer car tout doit être planifié à l'avance.

Nos extraits permettent aussi de démontrer qu'il y existe une distinction dans l'offre des mesures proposées entre le secteur public et le secteur privé pour permettre un retour au travail plus aisé à

la suite du congé parental. De fait, nos résultats montrent que le secteur public permet un meilleur accès aux mesures disponibles, en raison du fait qu'elles semblent souvent mieux communiquées et qu'elles se retrouvent consignées au sein d'une convention collective. Alors que dans le secteur privé, les répondants mentionnent devoir plus généralement discuter d'ententes avec leurs gestionnaires pour s'en prévaloir. Nous constatons alors un décalage dans l'offre des mesures offertes et leur accessibilité, résultant ainsi d'une difficulté dans l'utilisation des mesures offertes au moment du retour au travail (Tremblay, 2012 ; Laroche et Genin, 2017).

5.1.3 Synthèse sur la première proposition de recherche

En définitive, nos résultats corroborent notre première proposition de recherche selon laquelle les facteurs du conflit emploi-famille influencent directement le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

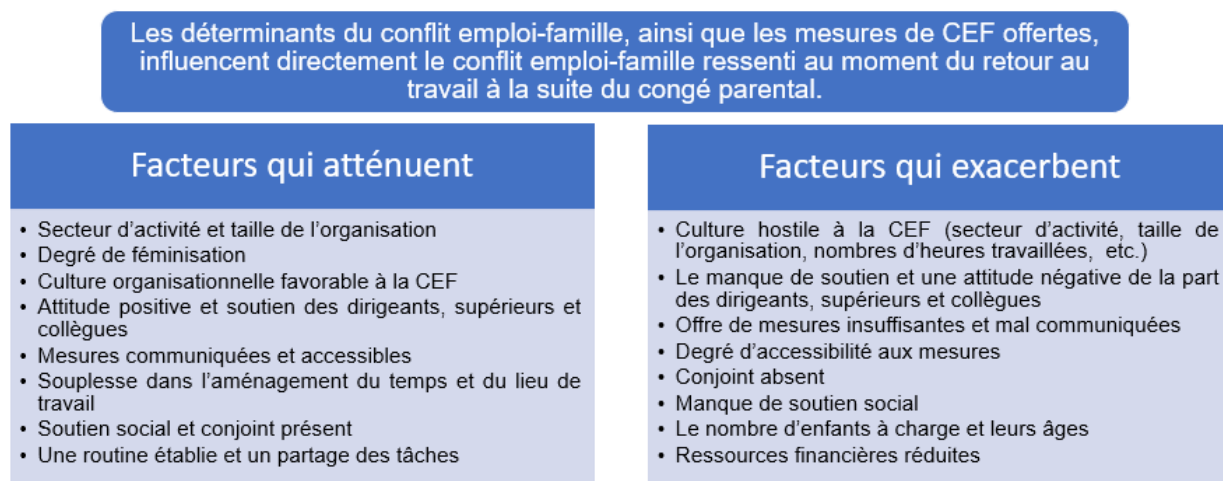
Les mesures de CEF permettent de réduire les difficultés liées au conflit emploi-famille ressenti et elles permettent de faciliter l'organisation du temps et des responsabilités professionnelles et parentales (Najem et Tremblay, 2010). Ceci s'avère plus qu'essentiel lors de l'épisode du retour au travail étant donné qu'une nouvelle routine, difficile à appliquer rigoureusement dans le quotidien, doit être instaurée rapidement.

De plus, lorsque les déterminants du conflit emploi-famille sont positifs et favorables envers la CEF, plus l'offre des mesures sera adaptée et diversifiée pour répondre aux besoins des parents travailleurs et ainsi, le degré d'accessibilité sera automatiquement plus élevé, diminuant alors le niveau de conflit ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Dans le cas inverse, plus les déterminants du conflit emploi-famille sont défavorables et négatifs envers la CEF, plus l'offre et le degré d'accessibilité aux mesures de CEF seront réduits et viendront augmenter le niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Basé sur les extraits des témoignages des parents travailleurs participants, nous pouvons témoigner que les déterminants et les mesures de CEF viennent effectivement amoindrir ou exacerber le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Nous observons aussi que l'impact du conflit (à la hausse ou à la baisse) diffère en fonction du secteur d'activités, du type d'emploi occupé par le parent travailleur et de la situation familiale de ce dernier. Notre étude confirme alors la littérature à l'effet que le conflit emploi-famille prend la forme d'un conflit de rôles qui se décompose en un conflit de temps, de tensions entre les rôles, ainsi que de comportements.

Figure 2 : Les principaux constats liés à la première proposition de recherche



En somme, ce que les parents travailleurs interrogés souhaitent davantage ce sont des mesures de CEF permettant des horaires de travail plus souples, du télétravail, un soutien additionnel de la part de l'employeur (tels des services de cantine, de conciergerie, de garde des enfants), ainsi qu'une offre de services personnalisés afin de permettre un retour au travail plus aisé à la suite du congé parental pour ainsi permettre une meilleure transition de la maison au travail.

5.2 Retour sur la deuxième proposition de recherche

Nous exposons les résultats ayant trait à notre deuxième proposition de recherche afin d'analyser l'impact de la présence syndicale sur le conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental.

Proposition 2

La présence syndicale facilite l'accès aux mesures de CEF, ainsi que leurs utilisations en offrant une protection aux parents travailleurs désirant s'en prévaloir.

Notre étude abonde dans le même sens que les recherches de Paquet et Najem (2005) à l'effet que les milieux syndiqués offrent davantage de mesures de CEF formalisées que les milieux non syndiqués, dans lesquels elles sont plus généralement implantées de façon informelle, notamment sous forme d'ententes et d'accommodements personnalisés.

Nos résultats montrent aussi que les milieux syndiqués offrent une meilleure protection aux parents travailleurs désirant se prévaloir des mesures offertes de CEF que les milieux non syndiqués. D'une part, les parents travailleurs des milieux syndiqués sont mieux informés des mesures en place puisqu'elles sont consignées dans la convention collective (Budd et Mumford, 2005 ; Laroche et Genin, 2017). D'autre part, nous observons que la présence syndicale garantit l'utilisation et facilite l'accès aux mesures de CEF offertes en procurant un support aux parents travailleurs désirant s'en prévaloir.

Nous ne pouvons toutefois généraliser l'ensemble des résultats de notre recherche. Dans certaines circonstances, il semble que la présence syndicale ne suffit pas en elle-même de permettre aux parents travailleurs un accès aux mesures de CEF offertes, alors que ces derniers ne constatent ni support ni soutien additionnel de la part du syndicat. De fait, nos résultats témoignent que le syndicat tend parfois à défendre davantage les intérêts de leur base de membres plus âgés, contrairement à ceux des jeunes parents travailleurs dont les besoins sont principalement axés sur l'enjeu de la CEF. En ce sens, certaines difficultés rencontrées ne semblent pas abordées, par le syndicat, au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Néanmoins, notre étude montre que dans les milieux syndiqués à prédominance féminine, notamment le secteur public de

l'enseignement, les revendications portent sur l'enjeu de la CEF et les parents travailleurs se sentent davantage appuyés par le syndicat.

Dans cette même lignée, nos résultats semblent plutôt indiquer que le secteur d'activités a un impact direct sur l'établissement d'une culture organisationnelle favorable à la CEF et que la présence syndicale vient, en sus, appuyer et consolider l'offre de mesures de CEF. Bien que la littérature mentionne que la présence syndicale vient moduler la culture organisationnelle envers la CEF, pour tendre vers une culture plus favorable (Paquet et Najem, 2005), nos résultats semblent indiquer qu'elle permet l'instauration d'une culture organisationnelle favorable à la CEF, ainsi qu'un plus grand impact au niveau de ses revendications dans la mise en place de mesures facilitantes pour permettre un retour au travail plus aisé à la suite du congé parental et, ultérieurement, augmenter le degré d'accessibilité aux mesures de CEF offertes.

Bref, nos résultats soutiennent la littérature à l'effet que la présence syndicale vient modérer l'impact des facteurs du conflit emploi-famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental (Budd et Mumford, 2005 ; Paquet et Najem, 2005 ; Laroche et Genin, 2017). Il est alors possible, par cette étude, de démontrer que la présence syndicale joue un rôle non négligeable dans la mise en place et dans l'accessibilité aux mesures de CEF actuellement offertes dans les organisations. L'acteur syndical demeure un élément déterminant dans les revendications des mesures sociales de CEF (St-Amour, 2010).

Bien que nous ayons observé que la présence syndicale ait pour effet de modérer le niveau de conflit emploi-famille ressenti et d'amoindrir l'impact des déterminants du conflit emploi-famille, il faut toutefois nuancer cette proposition. L'impact de la présence syndicale semble en effet aussi varier en fonction du secteur d'activités dans lequel on se trouve. Nos résultats montrent clairement que dans les milieux syndiqués à prédominance féminine, le support offert par le syndicat a un impact indéniable sur la problématique de la CEF. Il est cependant difficile de généraliser l'impact de la présence syndicale au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Les participants à la recherche n'ont que très peu discuté de l'effet de la présence syndicale dans leur milieu de travail, et plus particulièrement, de l'aide ou de l'accompagnement offert par leur syndicat. Dans certains cas, les participants ont même critiqué sévèrement le

travail effectué par le syndicat, ces derniers jugeant n'avoir ressenti aucun soutien de la part de leur syndicat dans leurs démarches visant à bénéficier des différentes mesures de CEF existantes.

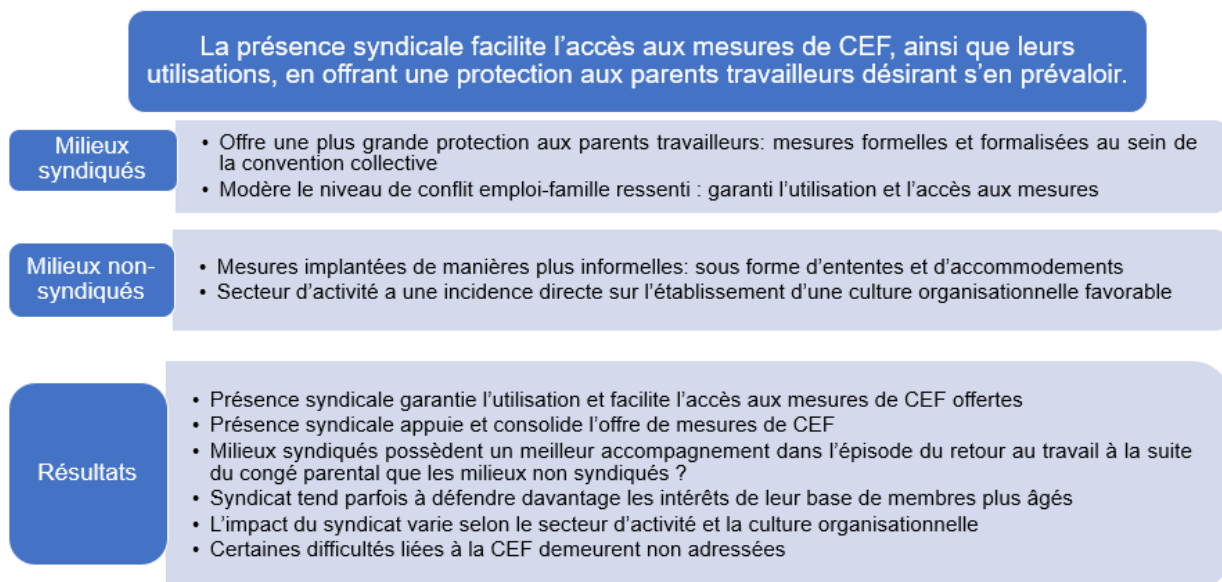
En somme, la question de la présence syndicale, ainsi que sa capacité à faciliter l'accès et l'utilisation des mesures de CEF, ne fait pas l'unanimité parmi nos répondants, bien que pour certains, elle est pertinente et synonyme d'une plus grande accessibilité aux mesures de CEF. Selon nos observations, nous ne pouvons considérer la présence syndicale sans considérer également le secteur d'activités et la culture organisationnelle. Nous avons clairement établi que dans les milieux à prédominance féminine, la CEF est une priorité de combat pour les syndicats et que ce n'est moins le cas dans les secteurs où la présence masculine est plus importante. Les syndicats vont donc nécessairement porter les enjeux de la majorité des membres plus orientés vers la CEF dans les milieux féminisés selon nos répondants.

Pour d'autres, l'action syndicale sur l'enjeu de la CEF semble insuffisante, voire désengagée. Rien d'étonnant alors que pour ces répondants, dont l'enjeu prioritaire est la CEF, l'utilité de leur syndicat soit remise en cause. Selon eux, l'acteur syndical ne défend que les intérêts et les revendications de leur base de membres permanents, souvent plus âgés et majoritaires, et néglige les enjeux propres des jeunes membres, notamment celui du conflit emploi-famille. Nos observations confirment les résultats d'une enquête menée par Laroche et Dufour-Poirier (2015), auprès des membres de moins de trente ans de diverses organisations syndicales au Québec, qui a démontré que les jeunes considéraient que les enjeux propres à leur génération, dont la CEF, étaient souvent laissés pour compte. Ces jeunes membres remettaient en cause la légitimité de leur syndicat, jugeant que leurs actions ne visaient qu'à porter des enjeux des membres plus anciens. Nos observations permettent également de démontrer que certains de nos participants considèrent que les mesures de CEF, qui ont été insérées dans les conventions collectives, sont souvent fonction de l'ancienneté. Pour de jeunes parents, étant souvent moins anciens, ils n'ont donc que très peu souvent accès à de telles mesures. Les résultats de nos entretiens soulèvent donc quelques doutes quant à la préoccupation réelle de l'acteur syndical sur l'enjeu de la CEF, et plus particulièrement sur les problématiques et difficultés rencontrées par les membres au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Certains participants considèrent en effet que les

syndicats ne comprennent pas l'ampleur des difficultés ressenties par les jeunes parents travailleurs dans cette période critique de leur vie professionnelle et personnelle.

Bref, nous retenons de nos entretiens que la CEF n'est pas un enjeu prioritairement défendu dans tous les milieux de travail. Pourtant, aux yeux de certains de nos participants, la présence syndicale peut faire la différence pour permettre aux parents d'avoir accès aux mesures de CEF. Puisqu'il s'agit d'un enjeu criant d'actualité, les syndicats peuvent adapter leur agenda stratégique et défendre cet enjeu qui n'est pas limité à une seule génération de travailleur : les jeunes travailleurs, les enfants de parents âgés, les aidants-naturels, sont autant d'exemples où les besoins de flexibilité et de CEF est nécessaire. Pour faire une différence dans les milieux de travail, il semble cependant clair que l'acteur syndical doit valoriser la CEF en s'assurant autant de négocier des mesures accessibles pour les travailleurs, mais aussi en s'assurant par la suite que les travailleurs y ont réellement accès. Nos répondants ont aussi exprimé un besoin clair de voir leur syndicat développer davantage de moyens permettant aux parents travailleurs de répondre aux difficultés qu'ils rencontrent au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Ils souhaitent également que les différents obstacles à la CEF dans les milieux de travail soient identifiés et que des stratégies pour les atténuer soient développées.

Figure 3 : Les principaux constats liés à la deuxième proposition de recherche



En définitive, notre étude énonce que la présence syndicale ne suffit pas en elle-même à diminuer l'impact du conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail et ce, bien qu'elle offre une grande protection aux parents travailleurs. Malgré qu'elle garanti l'utilisation et l'accès aux mesures de CEF, on constate, à travers les témoignages de nos participants, que le secteur d'activités et la culture organisationnelle ont des impacts importants sur le rôle d'influence du syndicat. Malheureusement, certaines difficultés liées à la CEF demeurent non adressées, puisque le syndicat ne peut user davantage de son influence dans cette problématique. On constate également qu'il tend à défendre davantage les intérêts de leur base de membres permanents qui sont généralement plus âgés. Ainsi, les revendications sont souvent plus tournées vers des intérêts de régimes de retraite, que des intérêts liés à la famille qui pourraient répondre aux difficultés rencontrées chez les jeunes membres possédant des enfants en bas âges. Les appréhensions et difficultés entourant le retour au travail à la suite du congé parental ne sont donc pas abordés par l'acteur syndical.

Chapitre 6 : Conclusion

L'enjeu de la CEF ne cesse d'évoluer et l'incompatibilité des exigences professionnelles et familiales occasionne de multiples répercussions chez le parent travailleur et ce, plus particulièrement au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Il s'agit d'un épisode complexe et générateur d'un stress important, au cours duquel le parent travailleur est nécessairement confronté à un double sentiment de loyauté, l'un envers la famille et l'autre envers l'employeur. Cet épisode important nécessite d'être étudié et abordé, d'autant plus que peu d'organisations sont actuellement en mesure de véritablement répondre adéquatement aux besoins des parents travailleurs.

Les recherches ont porté jusqu'à maintenant sur l'offre de mesures organisationnelles de CEF, sur les déterminants du conflit emploi-famille, ainsi que sur les perceptions et les difficultés rencontrées par les parents travailleurs au moment de concilier les obligations professionnelles et familiales. Ceci dit, bien que l'enjeu de la CEF soit préoccupant et que nous observons des progrès, peu d'études ont porté sur le moment précis du retour au travail à la suite du congé parental et sur l'impact de la présence syndicale quant à l'accessibilité aux mesures de CEF. Notre recherche vise alors à recueillir les perceptions des parents travailleurs afin de mieux comprendre les facteurs qui expliquent le conflit emploi-famille ressenti au moment précis du retour au travail à la suite du congé parental. Nous souhaitons aussi comprendre dans quelle mesure la présence syndicale peut faciliter la CEF.

Dans cette section, nous faisons un retour sur les faits saillants de la recherche en plus d'exposer ses principales limites. Nous aurons par ailleurs l'opportunité de discuter des implications pratiques de cette étude, autant pour les employeurs, les syndicats, que les acteurs gouvernementaux. Nous identifierons aussi les recherches futures à mener sur cette problématique afin de compléter la présente étude.

6.1 Les faits saillants de l'étude

La collecte de données a permis d'établir une concordance entre les phénomènes prédits de la littérature et ceux observés sur le terrain lors de la collecte de données réalisée auprès de onze parents travailleurs participants, nous permettant ainsi d'identifier les obstacles qui limitent l'utilisation des mesures de CEF offertes. Les résultats ont aussi confirmé les facteurs qui alimentent le conflit emploi-famille au moment du retour au travail, de même que l'impact de la présence syndicale qui modère le niveau de conflit ressenti.

Suite à l'analyse des différentes réalités vécues des parents travailleurs, nous sommes en mesure d'affirmer que les mesures actuelles de CEF offertes dans les organisations ne semblent pas suffisantes pour amoindrir le niveau de conflit emploi-famille ressenti par les parents interrogés. Ces mesures sont par ailleurs généralement peu communiquées et peu accessibles en raison de certains déterminants qui affectent leurs utilisations par les parents travailleurs. Selon nos résultats, la flexibilité et la souplesse dans les aménagements de temps et lieux de travail demeurent les éléments les plus recherchés par les parents travailleurs. Les participants à l'étude témoignent surtout d'un manque de temps. Le manque de souplesse et de flexibilité des employeurs contribue de manière importante à augmenter le niveau de conflit emploi-famille ressenti. Nous observons aussi que les milieux de travail à prédominance féminine, du moins ceux visés par l'étude, ont tendance à favoriser l'implantation de mesures de CEF adaptées ainsi que l'établissement d'une culture plus favorable envers la CEF.

Nos résultats montrent aussi que les difficultés rencontrées sont principalement dues aux caractéristiques de l'environnement de travail de l'employé et de sa famille (Tremblay, 2005), en plus d'être influencées par l'attitude qu'adoptent les dirigeants, les supérieurs et les collègues à l'égard de la CEF (Chrétien et Létourneau, 2010b). Le soutien organisationnel a donc un impact indéniable dans l'amplitude de ce conflit (Tremblay et Genin, 2011). Au final, nos résultats corroborent ceux de Duxbury et Higgins (2001) à l'effet que le conflit emploi-famille est caractérisé par une surcharge attribuable aux multiples tensions entre les rôles, à un manque de temps, ainsi qu'à l'interférence qui se crée entre le travail et la famille.

De plus, la présence syndicale s'avère être un support important qui permet d'amoinrir les impacts ressentis du conflit emploi-famille au moment du retour du congé parental, en instaurant notamment des mesures de CEF adaptées au sein des organisations. Toutefois, nos résultats montrent que la présence syndicale n'est pas suffisante en elle-même pour diminuer l'impact ressenti du conflit emploi-famille et que la culture organisationnelle a un impact indéniable.

Au plan théorique, nos résultats appuient et renforcent l'approche théorique sur laquelle est basé notre étude, soit celle des temps sociaux. La maîtrise du temps devient l'enjeu principal pour les parents travailleurs et la désynchronisation des temps sociaux, marquée par un manque de temps (Vendramin, 2007), provoque essentiellement les problèmes de conciliation emploi-famille, d'improvisations journalières et de surcharge de travail que subissent les parents travailleurs et qui expliquent la problématique de CEF rencontrée au moment du retour au travail par les onze participants. Ces parents travailleurs sont alors confrontés à une désynchronisation et à un déséquilibre des temps sociaux de leur environnement, qu'est leur sphère familiale et professionnelle respective.

6.2 Les limites liées à l'étude

Nos résultats illustrent la problématique rencontrée par les parents travailleurs au moment de l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental. Toutefois, l'étude comporte certaines limites dont il faut nécessairement tenir compte afin de mettre en contexte l'interprétation des résultats qui est proposée.

Tout d'abord, notre échantillon se limite à onze parents travailleurs, ce qui ne permet pas une généralisation des résultats au plan empirique. Malgré que les onze entrevues réalisées soient riches en informations et en données récoltées, les résultats sont spécifiques à ces participants. De plus, un seul père travailleur en congé parental a été interrogé dans le cadre de cette étude. Étant essentiellement composé de mères travailleuses, notre échantillon permet peu de refléter la réalité actuelle du marché du travail composée également de pères qui se sentent aussi interpellés par la CEF. Enfin, la collecte de données a été effectuée dans une zone géographique prédéterminée,

soit la région métropolitaine de Montréal, limitant par le fait même la possibilité d'étendre les résultats obtenus à la réalité d'autres parents travailleurs en région.

Il aurait aussi été intéressant que notre étude intègre un nombre équivalent de participants provenant de milieux syndiqués et non-syndiqués, ce qui aurait permis de mieux expliquer l'impact de la présence syndicale. Ainsi, plus de comparaisons auraient découlées des constats soulevés entre les différents milieux de travail et les différentes réalités des parents travailleurs participants à l'étude.

L'intégration d'autres parents travailleurs ayant vécu deux épisodes de retour au travail ou plus aurait aussi été intéressant pour les fins de l'étude et aurait permis de faire ressortir les différences et les similitudes avec leur premier retour au travail lors de l'interprétation des résultats. Une analyse plus approfondie de l'arrivée d'un premier enfant dans la cellule familiale, à celle des autres enfants, aurait alors été possible.

Finalement, parmi les parents travailleurs interrogés, aucun n'a la charge d'un parent âgé nécessitant assistance. Pour les fins de cette étude, notre échantillon ne nous permet pas de nous prononcer sur l'impact que peut avoir ce déterminant dans l'amplitude du niveau de conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Cet impact devra alors faire l'objet de recherches futures pour étendre les résultats de la présente étude.

6.3 Les implications pratiques de la recherche

Notre étude contribue aux recherches scientifiques puisqu'elle vise à répondre aux lacunes de la littérature en ce qui a trait à la CEF et plus particulièrement, l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental, soit un moment reconnu comme étant critique et pourtant peu étudié.

Alors que l'on s'intéresse aux facteurs influençant l'utilisation des mesures de CEF offertes au moment du retour au travail à la suite du congé parental, cette recherche se concentre également

sur l'impact de la présence syndicale sur le niveau de conflit emploi-famille ressenti. Par conséquent, elle permet d'identifier les mesures que les organisations et les syndicats peuvent réalistement mettre en place afin de répondre adéquatement aux besoins des parents travailleurs et ainsi diminuer de façon significative le conflit emploi-famille ressenti par ces derniers.

Cette section vise donc à présenter les implications pertinentes et pratiques de cette étude pour l'ensemble des acteurs du système des relations industrielles.

I. Pour les employeurs

Cette étude met en lumière les déterminants du conflit emploi-famille qui favorisent l'utilisation des mesures de CEF offertes. Elle identifie également quelles sont les mesures de CEF recherchées par les parents travailleurs au moment du retour au travail à la suite du congé parental. Notre recherche permet ainsi aux dirigeants et aux responsables de la gestion des ressources humaines de mieux cibler les pratiques de CEF qui seront facilitantes et qui pourront répondre aux besoins des parents travailleurs en fonction des difficultés identifiées dans leurs témoignages.

En considérant qu'il est difficile d'établir une nouvelle routine et que certains impondérables peuvent augmenter le niveau du conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail, les organisations ont toutes intérêt à miser sur des mesures permettant une souplesse et une flexibilité dans les aménagements de temps et de lieux de travail afin de permettre un retour au travail plus aisé à la suite d'un long congé parental.

Finalement, il ne faut pas négliger l'impact que peut avoir l'instauration de mesures de CEF adéquates, qui répondent aux besoins spécifiques des parents travailleurs, sur les coûts liés aux retards, à l'absentéisme, au taux de roulement, sur l'attraction et la rétention, ainsi que sur la prévention des départs volontaires des hauts potentiels au sein d'une organisation (Laroche et Genin, 2017). Ce sont tous des éléments que les organisations doivent prendre en compte lorsque vient le temps d'instaurer des mesures facilitantes. Le coût de renonciation à l'instauration de ces mesures peut s'avérer être plus grand que le coût d'implantation des mesures en lui-même

(Haines, 1995 ; Paquet et Najem, 2005) ; une donnée financière non négligeable à tenir en compte.

Le rôle de l'employeur dans la problématique de la CEF est donc d'améliorer la qualité de vie de ses employés au travail, par l'emploi de politiques et mesures spécifiques à cet enjeu criant de l'actualité, ainsi que dans une optique de mobilisation et de rétention des talents. L'ajout de femmes au sein des postes d'influence et des équipes de gestion pourrait aussi permettre une meilleure prise en compte des besoins soulevés sur le terrain en termes de CEF. À ce propos, nos résultats montrent que dans les milieux à prédominance féminine, où les gestionnaires s'avèrent être plus généralement sensible à la problématique de la CEF, il est possible d'observer une diminution du niveau de conflit emploi-famille ressenti. En impliquant davantage les femmes dans les décisions organisationnelles, la CEF sera donc mise de l'avant et les difficultés soulevées par les parents travailleurs seront davantage entendues et étudiées avec une attention particulière pour ainsi apporter les correctifs et les solutions nécessaires.

II. Pour les organisations syndicales

Les résultats de cette étude soulèvent l'impact de la présence syndicale sur la problématique de la CEF, plus particulièrement au cours de l'épisode du retour au travail à la suite d'un congé parental, et ils permettent un avancé à la littérature spécialisée qui accuse un vide sur le sujet.

En permettant un accès bonifié aux mesures de CEF en place et un meilleur soutien aux parents travailleurs lors du retour au travail à la suite du congé parental, les syndicats atténuent le conflit emploi-famille. De plus, la communication des mesures permet aussi aux parents travailleurs de savoir qu'elles sont les mesures dont ils bénéficient et dont ils peuvent se prévaloir. Le fait de se sentir appuyé permet alors de réduire considérablement le niveau de stress auquel le parent travailleur est confronté.

Il devient donc essentiel pour les syndicats de s'assurer de répondre adéquatement aux besoins de leurs membres en mettant de l'avant des mesures et des politiques qui soutiennent et promeuvent

la flexibilité et la souplesse recherchée par les parents travailleurs afin de mieux répondre à la problématique de la CEF. Selon le milieu de travail et le secteur d'activités, les syndicats sont donc invités à intégrer ces enjeux au sein de leur agenda de négociation.

Également, il ne s'agit plus seulement de revendications limitées au milieu du travail, mais aussi de revendications sociétales auxquelles l'ensemble des acteurs du système de relations industrielles participent. Le rôle des syndicats s'étend au domaine des politiques publiques sous lesquelles un ajustement au niveau des normes minimales de travail peut être effectué. Les revendications syndicales devraient donc porter sur l'intégration de lois minimales de travail axées sur la CEF ; un enjeu qui interpelle davantage la nouvelle génération de jeunes parents travailleurs. Ceci permettrait de plus d'introduire dans les milieux de travail des mesures et des politiques pertinentes et facilitantes qui se concentreraient davantage sur le retour au travail à la suite du congé parental et qui inciteraient, par le fait même, les femmes à prendre part à de plus grands rôles dans les organisations, tout en étant autant présente pour les besoins familiaux. Ceci inciterait également les hommes, qui se sentent davantage interpellés envers la CEF, à utiliser les mesures en place afin d'être plus présent dans la sphère familiale, sans avoir peur pour autant d'être jugé et d'être pénalisé ultérieurement dans leurs aspirations professionnelles.

Tel qu'établi, le rôle de l'acteur syndical, pour favoriser une meilleure CEF, peut être déterminant dans les milieux de travail. C'est d'ailleurs ce qui a été observé dans les milieux à prédominance féminine. Dans d'autres milieux cependant, cet enjeu ne figure pas à l'agenda stratégique des organisations syndicales. Nous sommes d'avis que, non seulement les parents travailleurs qui sont de retour d'un congé parental ont besoin d'une plus grande flexibilité, mais également d'autres membres pour des raisons fort différentes. Cette problématique peut donc devenir un enjeu rassembleur dans les milieux de travail et le collectif des travailleurs aurait tout à gagner de proposer des solutions qui visent une large majorité de membres sur cette importante question.

III. Pour le gouvernement

Dans le contexte actuel de compétitivité et de pression économique, les progrès en matière de CEF devront faire l'objet d'une intervention de l'État afin d'assurer des normes minimales de travail axées sur la CEF.

D'ailleurs, le gouvernement provincial du Québec entend procéder à une refonte de la *Loi sur les normes du travail*, dans laquelle la question de la CEF sera abordée⁶ afin de répondre aux nouvelles réalités du marché du travail et des nouvelles générations. Le gouvernement fédéral libéral de Justin Trudeau a aussi soulevé la question de la CEF et souhaite ouvrir de nouveau le débat entourant cette problématique.

En somme, cette étude permet d'identifier quelles sont les mesures les plus utilisées et celles les plus souhaitées des parents travailleurs au moment du retour au travail à la suite du congé parental. L'acteur gouvernemental peut donc faciliter la CEF au sein des organisations avec l'instauration de politiques publiques adaptées aux situations particulières que vivent les familles québécoises, en incluant des notions de CEF et de support financier dans les prestations offertes pour les congés parentaux.

6.4 Les recherches futures

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de nous intéresser au conflit emploi-famille ressenti par les parents travailleurs en nous concentrant sur l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental. Ceci dit, il aurait été intéressant et pertinent d'étudier cette problématique sous d'autres angles.

Premièrement, il aurait été intéressant d'étudier la manière dont le retour au travail à la suite du congé parental est vécu et perçu par les pères travailleurs. En orientant les études sur les

⁶ En 2017, la Ministre du travail, l'Honorable Dominique Vien, sous le gouvernement libéral de Philippe Couillard, a mentionné vouloir faire une refonte des lois minimales du travail afin de répondre aux nouvelles exigences du marché du travail.

difficultés rencontrées par ces derniers, nous pourrions permettre une analyse plus approfondie au point de vue du couple des parents travailleurs. Puis, en analysant les impacts de cette problématique sur les intérêts et les besoins soulevés du père, nous pourrions de plus répondre à un vide qu'accuse la littérature car à ce jour, peu de recherches se concentrent sur la perspective des pères travailleurs. Outre celle de Tremblay (2003b), la majorité des études se concentrent davantage sur la situation des mères travailleuses et à la façon dont ces dernières vivent l'articulation emploi-famille. Alors que les pères sont dorénavant interpellés au même titre que les mères, ils sont peu entendus sur le sujet. Les recherches futures devront dès lors se pencher, non pas uniquement sur la situation des mères travailleuses, mais aussi sur celle des pères travailleurs.

Deuxièmement, il aurait été pertinent d'étudier l'épisode du retour au travail à la suite du congé parental sous la réalité des secteurs d'activités à prédominance masculine ou des secteurs industriels dans lesquels les contraintes d'horaires et des quarts de travail sont plus rigides pour répondre à des exigences de productivité et de rentabilité. La réalité du retour au travail et les difficultés rencontrées par les parents travailleurs dans de tels contextes peuvent alors s'avérer être plus problématiques.

Troisièmement, il aurait été fort intéressant d'étudier la problématique sous la loupe des différentes classes sociales, sachant pertinemment que les ménages québécois n'ont pas toutes les mêmes ressources financières pour pallier les problématiques rencontrées de la CEF, tel que l'aide et le soutien externe, les besoins de garde des enfants, d'aide aux repas ou même, l'aide au niveau des tâches domestiques et ménagères. Un comparatif au niveau des ménages plus aisés financièrement à ceux qui le sont moins permettrait de soulever différentes problématiques et différents niveaux de conflit emploi-famille ressenti chez les parents travailleurs.

Quatrièmement, les participants de notre étude étaient tous concentrés dans la région métropolitaine de Montréal. Les recherches futures auraient donc intérêt à agrandir le terrain d'études pour étudier les différences entre les régions ; telles les régions où les emplois sont saisonniers. Il aurait aussi été intéressant d'étudier les différences entre la ville de Montréal et celles des villes de Québec ou d'Ottawa dans lesquelles nous retrouvons davantage

d'organisations issues du secteur public provincial et fédéral et donc, des milieux dans lesquels nous retrouvons davantage de mesures conventionnées qui sont axées sur la famille.

Finalement, nous aurions pu étendre l'étude du conflit emploi-famille ressenti au moment du retour au travail à la suite du congé parental à des situations familiales non traditionnelles, tel que la réalité du retour au travail pour les couples homosexuels, ainsi qu'à celui pour les retours aux études. Il aurait aussi été intéressant d'étendre les études à la situation des couples de parents travailleurs qui bénéficient du congé d'adoption.

Bref, plusieurs recherches permettraient de compléter les données recueillies dans le cadre de ce mémoire. Puisque nos résultats tendent à confirmer que la période du retour au travail est critique, il faut chercher davantage à cibler les mesures qui permettront aux parents travailleurs, présentant différents profils, de concilier leurs obligations familiales et professionnelles.

Bibliographie

- Barrette, J., (2009). Conciliation travail-famille : Qu'en savons-nous vraiment ? Institut Vanier : Université d'Ottawa. 27 p.
- Boyar, S.L. & Maertz, C.P., (2011). Work-Family Conflict, Enrichment, and Balance under "Levels" and "Episodes" Approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98.
- Budd, J.W. & Mumford, K., (2005). Family-friendly work practices in Britain: availability and perceived accessibility, p. 6-7. Disponible sur : <http://hdl.handle.net/10419/33363>.
- Caussignac, É., (2000). La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts. Maîtrise (Ms.c). École des Hautes Études commerciales.
- CCTM, Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre, (2001). Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail. Plan d'action, Montréal.
- Chrétien, L. & Létourneau, I., (2010a). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Science, conscience et action : vingt-cinq ans de recherche féministe au Québec*, 35(3), pp.51–71.
- Chrétien, L. & Létourneau, I., (2010b). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5, p.70.
- Clark, S.C., (2001), «Work cultures and work-family balance», *Journal of Vocational Behavior*, 58, (3), p. 348-365.
- Cloutier-Villeneuve, L. & Demers, M.-A., (2014). Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE, Québec, Institut de la statistique du Québec, 76 p.
- CNT, Commissions des normes du travail, (2014). Les normes du travail, Québec : Gouvernement du Québec. Publications du Québec, [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/> (Page consultée le 15 février 2014).
- Conseil du statut de la femme, (2016). Pour un partage équitable du congé parental, Avis avril 2016, Québec, Conseil du statut de la femme, 102 p.
- Descarries, F. & Corbeil, C., (2002). Articulation famille/travail : quelles réalités se cachent derrière la formule ? 32p.
- Deslauriers, J.-P., (1991). Recherche qualitative. Guide pratique. Montréal McGraw-Hill, p.79-105

- Duxbury, L. & Higgins, C., (2001). Work-life balance in the new millennium: where are we? where do we need to go? Ottawa: Canadian Policy Research Network., 4, pp.1–8.
- Duxbury, L., Higgins, C. & Coghill, D., (2003). Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle, Disponible sur : <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/vcswlb-trcrctvp/tm.cfm>.
- Frederick, J.A. & Fast, J.E., (2001). Enjoying work: An effective strategy in the struggle to juggle? Ottawa.
- Frone, M. & Rice, R., (1987). Work-family conflict: the effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 45–53.
- Frone, M.R., Russel, M. & Cooper, M.L., (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*. 77(1), 65-78.
- Genin, É., (2015). Technologies mobiles et travail à la maison : mise à disposition ou mode de conciliation ? *Revue Interventions économiques* [en ligne], 53 | 2015, mis en ligne le 01 septembre 2015, consulté le 30 janvier 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/2594>
- Gouvernement du Québec, (2009). Régime Québécois d'assurance parentale, Publications du Québec, [en ligne]. Disponible sur : http://www.rqap.gouv.qc.ca/includes/tableaux/tableau_synthese.pdf (Page consultée le 15 février 2014).
- Gravel, A.R. & Bellemare, G., (2004). Analyse féministe des modes de prise de décision et d'organisation du travail au sein des centres de la petite enfance.
- Greenhaus, J. & N. Beutell., (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D., (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*. 63, 510-531.
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., & al., (1997). Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., & al., (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. *Relations industrielles*, 52(2), pp.274–303.
- Haines, V., (1995). Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

- Holmes, T.H. & Rahe, R.H., (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213-218.
- Lacroix, C., (2013). Coup d'œil sur l'emploi du temps au Québec de 1986 à 2010. Institut de la statistique du Québec.
- Laroche, D., (2010). « Le temps libre au Québec et au Canada de 1986 à 2005 », *Données sociodémographiques en bref*, vol. 14, no. 2, p. 10-12., [en ligne], <http://www.Stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/bulletins/sociodemo-vol14-no2.pdf> (Page consultée le 16 mars 2016).
- Laroche, M. & Dufour-Poirier, M., (2015). Les comités syndicaux jeunes: acteurs du changement institutionnel ou voie de contournement?. *Labour/Le Travail*, 75(1), pp.159-177.
- Laroche, M. & Genin, É., (2017). Chapitre 17 : Conciliation travail-vie personnelle. Dans P. Jalette, M. Laroche & G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e éd., Montréal, Chenelière Éducation, pp. 410-433.
- Laroche, M. & Jalette, P., (2011). Chapitre 15 : Conciliation travail-vie personnelle. Dans P. Jalette & G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2e éd., Montréal, Chenelière Éducation, pp. 368-388.
- Lazzari, N., (2012). La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'œuvre dans la santé (doctorale dissertation, Université du Québec à Montréal).
- Lazarus, R.S., (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- McInturff, K. & Macdonald, D., (2015). *Time to Grow Up: Family Policies for the Way We Live Now*. Centre canadien de politiques alternatives, (Janvier), 40p.MFA, Ministère de la Famille et des Aînés (2012). Les fiches : conciliation travail-familles, Québec : Gouvernement du Québec, Publications du Québec, [en ligne]. Disponible sur : <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/entreprises/Pages/outils-du-mfa.aspx#outils> (Page consultée le 15 février 2014).
- Miles, M.B., & Huberman, A.M., (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck supérieur.
- MTRAV. Ministère du Travail, (2014). *Mesures concrètes de conciliation travail-famille*, Québec : Gouvernement du Québec, Publications du Québec, [en ligne]. Disponible sur : http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/conciliation_travail_famille/mesures_concretes_de_c onciliation_travail_famille.html (Page consultée le 15 février 2014).
- Najem, E. & Tremblay, D.-G., (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Revue Interventions économiques* [en ligne]. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/398> (Page consultée le 19 janvier 2015).

- O'Brien, M., (2009). «Fathers, parental leave policies, and infant quality of life: international perspectives and policy impact », *The Annals of the American Academy*, vol. 624, no.1, July, p. 190-213.
- Paquet, R. & Najem, E., (2005). L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp.1028–1047.
- Pelletier, C., (2012). L'impact du retour au travail après un congé de maternité sur le stress psychologique des mères de Rouyn-Noranda. *Maitrise (Ms.c.)*. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Pronovost, G., (2015). *Que faisons-nous de notre temps ? Vingt-quatre heures dans la vie des Québécois : comparaisons internationales*. Les Presses de l'Université du Québec (Collection Temps libre & culture ; 13), Québec, 116 p.
- Rochon, C.P., (2000). *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*, Développement des ressources humaines Canada, Gatineau.
- Saba, T., Dolan, S., Jackson, S. & Schuler, R., (2008). *La Gestion des Ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4 éd., Saint-Laurent (Québec) ERPI, 654p.
- Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass.
- St-Amour, N., (2010). *Vers une politique de conciliation travail-famille au Québec : des enjeux complexes et en évolution*. Thèse (Ph. D). École de Service Social.
- St-Onge, S. & al., (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57, p.491.
- Statistique Canada, (Page consultée le 16 mars 2016b). *Pères admissibles demandant des prestations parentales ou de paternité et nombre de semaines prises*, [en ligne], <http://www.statscan.gc.ca/pub/75-001-x/2008106/t/10639/5203763-fra.htm>
- Tremblay, D-G., (2003). *Avons-nous besoin de temps ? Options politiques*, vol. 24, no. 7, août 2003, Montréal, institut de recherche en politiques publiques, p.53-57.
- Tremblay, D.-G., (2003b). *Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses*. *Les politiques sociales*, 63 (3-4), 70-86.
- Tremblay, D.-G., (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse : Presse de l'université du Québec et Octares

- Tremblay, D.-G., (2005). Conciliation emploi-famille et le temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrières des mères et des pères ? *Revue canadienne de counselling*, 29(3), Télé-université., Université du Québec
- Tremblay, D.-G., Najem, E., & Paquet, R., (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?. *Enfances, Familles, Générations*, (4), 1-21
- Tremblay, D.-G., (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux (2e éd.)*. Québec : Presse de l'Université du Québec, Télé-université. 367p.
- Tremblay, D.-G. & Genin, É., (2011). Parental Leave: An Important Employee Right, But an Organizational Challenge. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23, pp.249–268.
- Tremblay, D.-G., (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux, 3e ed.*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 416 p.
- Vendramin, P., (2007). *Temps, rythmes du travail et conciliation des temps sociaux*. Fondation Travail-Université.