

## Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille?

Diane-Gabrielle Tremblay, Bernard Fusulier et Martine Di Loreto

Volume 4, numéro 1, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Première partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/000384ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/000384ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Tremblay, D.-G., Fusulier, B. & Di Loreto, M. (2009). Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 27-44. <https://doi.org/10.7202/000384ar>

Résumé de l'article

Dans cet article, nous nous intéressons au rôle de soutien à la gestion organisationnelle de la carrière en nous penchant sur la question de la conciliation emploi-famille et des différences de genre dans un secteur d'activité, le travail social. En effet, si les recherches et les discours publics ou managériaux mettent l'accent par exemple sur la formation professionnelle comme mesure de soutien à la carrière, il est indéniable que soutenir la conciliation travail/famille est essentiel pour soutenir la carrière des individus (cf Harlow, 2002). Ayant pu constater la diversité des pratiques organisationnelles selon les catégories professionnelles et les secteurs, nous avons décidé de nous concentrer sur le milieu du travail social au Québec pour pouvoir identifier le rôle de la gestion et du soutien *organisationnel* de la carrière dans cet espace professionnel précis. Nous avons analysé dans quelle mesure l'organisation, et les cadres gestionnaires qui la représentent, soutiennent effectivement – ou non – la gestion de carrière professionnelle en tenant compte de la nécessité qu'ont pratiquement tous les salariés – parents ou non – de concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations familiales, parentales ou plus largement personnelles. Nous avons pu constater que dans le domaine du travail social, les supérieurs ne paraissent pas très soutenant pour les personnes qui ont à concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Les collègues semblent se soutenir davantage, peut-être pour combler le déficit organisationnel à cet égard. Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'un milieu de travail largement public et très féminin soit plus soutenant en ce qui concerne la gestion de carrière et les difficultés de conciliation entre vie personnelle et professionnelle, on observe que ce n'est pas nécessairement le cas et que les femmes vivent des difficultés plus importantes que les hommes sur ce plan. Il faut reconnaître que ce sont aussi elles qui prennent avantage des dispositifs de congés et d'aménagement du temps de travail pour des raisons familiales.

## **Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille?**

Diane-Gabrielle TREMBLAY,  
TÉLUQ-UQÀM, Canada

Bernard FUSULIER,  
Université catholique de Louvain, Belgique

Martine DI LORETO,  
Université du Québec à Montréal, Canada

### **SOMMAIRE**

Dans cet article, nous nous intéressons au rôle de soutien à la gestion organisationnelle de la carrière en nous penchant sur la question de la conciliation emploi-famille et des différences de genre dans un secteur d'activité, le travail social. En effet, si les recherches et les discours publics ou managériaux mettent l'accent par exemple sur la formation professionnelle comme mesure de soutien à la carrière, il est indéniable que soutenir la conciliation travail/famille est essentiel pour soutenir la carrière des individus (*cf* Harlow, 2002). Ayant pu constater la diversité des pratiques organisationnelles selon les catégories professionnelles et les secteurs, nous avons décidé de nous concentrer sur le milieu du travail social au Québec pour pouvoir identifier le rôle de la gestion et du soutien *organisationnel* de la carrière dans cet espace professionnel précis. Nous avons analysé dans quelle mesure l'organisation, et les cadres gestionnaires qui la représentent, soutiennent effectivement – ou non – la gestion de carrière professionnelle en tenant compte de la nécessité qu'ont pratiquement tous les salariés – parents ou non – de concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations familiales, parentales ou plus largement personnelles. Nous avons pu constater que dans le domaine du travail social, les supérieurs ne paraissent pas très soutenant pour les personnes qui ont à concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Les collègues semblent se soutenir davantage, peut-être pour combler le déficit organisationnel à cet égard. Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'un milieu de travail largement public et très féminin soit plus soutenant en ce qui concerne la gestion de carrière et les difficultés de conciliation entre vie personnelle et professionnelle, on observe que ce n'est pas nécessairement le cas et que les femmes vivent des difficultés plus importantes que les hommes sur ce plan. Il faut reconnaître que ce sont aussi elles qui prennent avantage des dispositifs de congés et d'aménagement du temps de travail pour des raisons familiales.

## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, le Québec et le Canada, comme nombre d'autres pays, se sont engagés dans ce que d'aucuns appellent l'économie de la connaissance ou du savoir, laquelle va de pair avec une transformation importante du marché du travail, particulièrement en ce qui concerne l'apprentissage, la mobilité et le développement de la carrière. Cette dernière est de plus en plus fragmentée, les gens ayant à passer par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie (De Filippi et Arthur, 1996, 1998 ; Cadin, 1997, 2000). Le concept de carrière a dès lors évolué (Cadin, 1998). Ainsi, un certain nombre d'analystes parlent de « boundaryless careers » (De Filippi et Arthur, 1996, 1998), que l'on a traduit en français par les carrières « nomades » (Cadin et coll., 2000). La carrière nomade participe d'un paradigme nouveau qui conteste le paradigme dominant de la carrière hiérarchique ascendante, largement gérée par l'organisation sur le long terme.

Ce nouvel accent mis sur la transformation de la carrière est consécutif à l'analyse des changements organisationnels. En effet, on s'est d'abord intéressé aux « boundaryless organizations » (thème du congrès de 1993 de l'Academy of Management, comme le notent Cadin et coll., 2000). Puis, ayant observé que de nouvelles formes organisationnelles émergeaient, comme les entreprises-réseaux, on a commencé à s'intéresser aux effets de ces transformations sur les individus et leurs trajectoires professionnelles dans un contexte du travail qualifié de mouvant, de précaire, ou plus généralement en reprenant un terme consacré par les écrits, de flexible. Dans son essai, « le travail sans qualités », Richard Sennett (2000) insiste, dans une perspective critique, sur ce qui, selon lui, caractérise le contexte présent : une instabilité qui devient la norme (la normale), et il convient que chacun s'y *adapte*. Tous les environnements professionnels ne sont bien entendu pas soumis à de nouvelles normes en matière de flexibilité et d'instabilité, et ceux qui le sont ne le sont pas de manière équivalente. Boltanski et Chiapello (1999) ont par exemple montré combien les discours managériaux expriment une confiance importante dans les nouvelles injonctions à l'initiative individuelle, au travail en réseau, à la gestion par projets, etc. Au contraire, comme l'indiquent par exemple les travaux de Castel (1995, 2003), les syndicats et plus généralement le monde des salariés y perçoit une menace sur ce qui relie les individus à la société et leur permet d'assurer une subsistance à long terme, à l'abri de la crainte populaire d'avoir à vivre au jour le jour.

Une des réponses organisationnelles pour atténuer cette tension consiste à nouer un « contrat psychologique » entre l'employeur et l'employé dans une visée « gagnant-gagnant », où l'employeur bénéficie d'un engagement et d'une adaptabilité de l'employé-e en contrepartie d'un soutien au développement de son « capital humain », de son employabilité pour poursuivre sa carrière « nomade ». Dans ce contexte, les organisations sont soumises à une pression sociale et institutionnelle pour également favoriser une meilleure articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle (et en particulier familiale) de leurs employé-e-s, couplée à une politique d'égalité des chances entre les hommes et les femmes et à un appel à la responsabilité sociale des entreprises. Or, il est loin d'être certain que les organisations aient pris tous les moyens pour évoluer vers cette nouvelle attitude.

En ce qui concerne plus spécifiquement le soutien organisationnel à l'égard des responsabilités familiales et parentales, plusieurs recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements ou attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Haas et coll., 2002; Lewis, 2001). Guérin et coll. (1997) ont trouvé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille; selon leur recherche auprès d'un certain nombre de syndiqués, lorsque l'employé ne se sent pas pénalisé en raison de ce qu'il fait pour sa famille, il ressent moins de difficultés de conciliation. Le conflit serait aussi réduit lorsque l'employé considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Chenevier (1996) recense trois études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur l'employé et le conflit emploi-famille : de façon générale, une attitude négative de la part du supérieur stresse l'employé, le rend insatisfait et il s'absente plus souvent de son travail. Selon les résultats de Caussignac (2000) l'appui organisationnel aide significativement à diminuer le conflit emploi-famille. Nelson et Quick (1985) présentent un modèle des agents stressés chez les femmes professionnelles en emploi, qui permet d'identifier plusieurs variables liées à l'organisation, mais aussi des éléments associés au poste spécifique (responsabilités et durée du travail) et à la personne (discrimination par exemple). L'appui des collègues semble aussi une variable d'importance selon certaines études (Guérin et coll., 1997, 1994), mais elle ne ressort pas comme déterminante dans toutes les études (Tremblay, 2005), d'où l'intérêt de poursuivre la recherche sur le soutien organisationnel et le rôle des supérieurs et collègues dans la gestion de carrière dans un secteur donné.

Dans cet article, nous nous sommes intéressés au rôle de soutien à la gestion organisationnelle de la carrière en nous penchant sur la question de conciliation emploi-famille et des différences de genre dans un secteur d'activité. En effet, si les recherches et les discours publics ou managériaux mettent l'accent par exemple sur la formation professionnelle comme mesure de soutien à la carrière, il est dans le même temps indéniable que soutenir la conciliation travail/famille revient à soutenir la carrière des individus (cf Harlow, 2002). De plus, ayant pu constater la diversité des pratiques organisationnelles selon les catégories professionnelles et les secteurs, nous avons décidé de nous concentrer sur le milieu du travail social au Québec pour pouvoir identifier le rôle de la gestion et du soutien *organisationnel* de la carrière dans cet espace professionnel précis. Si celui-ci n'est pas parfaitement homogène, puisqu'il existe une diversité de milieux de travail (cf. tableau 3), il permet néanmoins d'éviter l'écueil de la trop grande diversité des enquêtes multisectorielles. Le milieu du travail social a été fortement concerné par divers changements organisationnels qui vont dans le sens des nouvelles carrières et de la responsabilité personnelle dans les dernières années (Larivière, 2006).

De plus, nous analyserons dans quelle mesure l'organisation, et les cadres gestionnaires qui la représentent, soutiennent effectivement – ou non – la gestion de carrière professionnelle en tenant compte de la nécessité qu'ont pratiquement tous les salariés – parents ou non – de concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations familiales, parentales ou plus largement personnelles. Mais auparavant, nous présenterons la méthodologie utilisée et la situation professionnelle et parentale des répondant-e-s.

## MÉTHODOLOGIE

Cet article présente les résultats d'une enquête réalisée via Internet et menée en 2007 auprès des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux (TS), employés par les Centres de santé et de services sociaux (CSSS), adhérents de l'Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec (OPTSQ). Nous avons pu ajouter au questionnaire un volet sur la conciliation emploi-famille. Nous avons notamment posé un certain nombre de questions sur l'existence de mesures de soutien à la conciliation dans les milieux du travail social, sur le vécu de cette conciliation et le soutien du milieu professionnel plus généralement. Nous avons utilisé, pour la majorité des questions, des échelles de réponse.

Pour formuler ces questions, nous nous sommes inspirés de travaux antérieurs sur les mesures de conciliation les plus recherchées par les parents au Québec (Guérin et coll., 1994 ; Caussignac, 2000 ; Tremblay, 2004) et avons vérifié si ces mesures existent dans les milieux de travail et, si oui, si elles sont utilisées par les répondants, en distinguant ici les hommes et les femmes, ainsi que les parents et les non parents. Nous avons aussi posé des questions sur le soutien des supérieurs et des collègues puisque ceci paraissait important dans certaines recherches (Chenevier, 1996; Cuassignac, 2000; Guérin et coll., 1997; Tremblay, 2005). Il faut noter que les non parents peuvent aussi avoir des responsabilités familiales, à l'égard d'un conjoint ou d'un parent malade ou âgé par exemple. Bien que ces réalités soient moins importantes que la présence d'enfant(s), elles induisent aussi des difficultés de conciliation qui peuvent nuire à la carrière. Elles deviennent par surcroît de plus en plus importantes avec le vieillissement de la population.

Le questionnaire a été envoyé au début de l'année 2007 à 1665 membres de l'OPTSQ travaillant en CSSS et ayant fourni une adresse électronique lors de leur renouvellement annuel comme membre de cet ordre professionnel. La participation est volontaire et le traitement est anonyme.

Nous avons eu 417 répondants sur l'ensemble des 1665 membres sollicités, soit un taux de réponse de 25 %. Celui-ci aurait pu être plus élevé, mais des difficultés informatiques persistantes ont contribué à freiner la participation. En ce qui concerne la représentativité, le seul indicateur que nous ayons est celui du sexe des répondant-e-s. Notre groupe de répondants comprend 72 hommes (soit 17 % des répondants) et 345 femmes (soit 83 % des répondants), ce qui correspond à une différence d'un point de pourcentage par rapport à la composition sexuée de la population des membres de l'Ordre en 2006 (16% d'hommes et 84% de femmes - Larivière, 2006). Plus de 80 % des répondant-e-s ont un diplôme de baccalauréat québécois – équivalent à un premier cycle universitaire (81 % des femmes et 85 % des hommes), alors que 18 % des femmes et 15 % des hommes ont une maîtrise (deuxième cycle universitaire). A priori, s'agissant d'un champ professionnel très féminisé, qualifié et relevant du secteur public, avec des organisations de grande taille, nous pouvons supposer qu'il s'agit d'un champ favorable aux mesures de conciliation car ces trois dimensions sont considérées, dans les travaux internationaux, comme des facteurs agissant positivement sur les politiques « soucieuses de la famille » des entreprises.

## LA SITUATION PROFESSIONNELLE ET PARENTALE

Pour l'analyse de la situation professionnelle, plusieurs indicateurs étaient mobilisables dans le questionnaire de l'OPTSQ : les fonctions occupées, le type d'emploi (temps plein versus temps partiel) et la mission d'établissement.

En ce qui a trait à la fonction occupée, 81 % des répondant-e-s sont des praticiens (82 % de la sous-population des femmes et 77 % de la sous-population des hommes). Si, statistiquement, on n'observe pas une différence de genre significative, les hommes sont proportionnellement (mais sur des petits nombres) plus présents dans des postes de gestion/supervision/coordination (Cf. infra Tableau 1). Le fait d'être gestionnaire, superviseur-e ou coordonnateur-trice est significativement lié davantage au fait de détenir un poste régulier que lorsque l'on est praticien-ne, auquel cas l'on a plus de chance de détenir un remplacement ou d'être sur une liste de rappel.

**Tableau 1** Fonction occupée, selon le genre

Titre du poste	Groupe des femmes (% dans le groupe)	Groupe des hommes (% dans le groupe)	Total (% du total)
Praticien	283 (82,0 %)	56 (77,8 %)	339 (81,3 %)
Gestionnaire	14 (4,1 %)	4 (5,6 %)	18 (4,3 %)
Superviseur/conseiller clinique	9 (2,6 %)	3 (4,2 %)	12 (2,9 %)
Praticien/superviseur	23 (6,7 %)	5 (6,9 %)	28 (6,7 %)
Coordonnateur	9 (2,6 %)	4 (5,6 %)	13 (3,1 %)
Aucune de ces réponses	7 (2,0 %)	0 (0%)	7 (1,7 %)
Total	345 (100,0 %)	72 (100,0 %)	417 (100,0 %)

En ce qui concerne le type d'emploi occupé (temps plein versus temps partiel), selon le genre (Cf. infra Tableau 2), il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes. Un peu plus des trois quarts des hommes comme des femmes travaillent à temps plein, alors que 14 %-15 % sont à temps partiel par choix et 8 %-9 % à temps partiel involontairement.

**Tableau 2** Type d'emploi occupé (temps plein/temps partiel), selon le sexe

Type d'emploi	Groupe des femmes (% dans le groupe)	Groupe des hommes (% dans le groupe)	Total (% du total)
À temps plein	265 (76,8 %)	56 (77,8 %)	321 (77,0 %)
À temps partiel (par choix)	50 (14,5 %)	10 (13,9 %)	60 (14,4 %)
À temps partiel (non choisi)	30 (8,7 %)	6 (8,3 %)	36 (8,6 %)
Total	345 (100,0 %)	72 (100,0 %)	417 (100,0 %)

Au plan de la mission de leur lieu de travail, les travailleurs-euses sociaux-ales qui ont répondu à l'enquête viennent surtout des CLSC (77 % sont dans les Centres locaux de services communautaires) et des Centres hospitaliers (CH – 11 %). Il n'y a pas de différence significative dans la provenance des hommes et des femmes, bien que les hommes soient proportionnellement plus nombreux que les femmes à travailler dans un CLSC (85 % des hommes, contre 76 % des femmes), tandis que les femmes sont davantage

réparties dans toutes les catégories de milieu, dont les CHSLD également (Centres hospitaliers de soins de longue durée : 4,9 % des femmes, contre aucun homme).

**Tableau 3** Mission de l'établissement, selon le sexe

Mission de l'établissement	Groupe des femmes (% dans le groupe)	Groupe des hommes (% dans le groupe)	Total (% du total)
CLSC	261 (75,7 %)	61 (84,7 %)	322 (77,2 %)
CH	38 (11,0 %)	8 (11,1 %)	46 (11,0 %)
CHSLD	17 (4,9 %)	0 (-)	17 (4,1 %)
Réadaptation	6 (1,7 %)	2 (2,8 %)	8 (1,9 %)
Plus d'une mission	23 (6,7 %)	1 (1,4 %)	24 (5,8 %)
Total	345 (100,0 %)	72 (100,0 %)	417 (100,0 %)

La mission de l'établissement prend toute son importance lorsqu'on s'intéresse aux conditions de travail, puisqu'il semble y avoir quelques différences significatives entre les milieux. Par exemple, selon nos résultats, les individus qui travaillent en CLSC ou en CH sont plus susceptibles de travailler à temps partiel que les individus qui travaillent en CHSLD. Il semble également que les TS qui travaillent en CLSC ou en CH soient proportionnellement moins nombreux que les individus qui travaillent en CHSLD à détenir un poste régulier. Les deux résultats ne sont par ailleurs pas nécessairement étrangers, puisque nos résultats indiquent aussi que les individus qui travaillent en étant sur une liste de rappel sont proportionnellement plus nombreux à travailler à temps partiel de manière forcée que ceux qui détiennent un poste et même que ceux qui sont en situation de remplacement. Au contraire, les gens qui détiennent un poste sont proportionnellement plus nombreux à travailler à temps partiel par choix que ne le sont les individus qui sont en situation de remplacement ou qui sont sur une liste de rappel. Il faut toutefois utiliser ces résultats avec précaution, puisque les groupes comparés sont très différents d'un milieu à l'autre : plus de 300 répondants provenant des CLSC, contre 8 seulement provenant des centres de réadaptation.

Du point de vue de la gestion de carrière, tenant compte de la problématique de la conciliation des responsabilités familiales, personnelles et professionnelles, il importe de savoir si les répondants sont des parents d'enfant(s) ou non. Bien sûr, surtout en contexte de vieillissement de la population, les non parents peuvent fort bien avoir aussi des responsabilités familiales à l'égard de conjoints malades ou encore de parents âgés, malades ou handicapés. Ils peuvent aussi avoir des responsabilités parentales à l'égard d'enfant(s) du conjoint dans le cadre de familles reconstituées. Cela étant dit, pour ce qui est des responsabilités parentales, on observe que près de 54 % des femmes sont parents d'au moins un enfant, alors que c'est le cas de 58 % des hommes.

### **MILIEU DE TRAVAIL ET SOUTIEN INTERNE (COLLÈGUES ET SUPÉRIEURS)**

Dans cette section, nous traiterons du milieu de travail et du soutien interne (soutien du supérieur et des collègues) Nous avons posé une question directe sur la perception du soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi-famille.

## **Un milieu pas des plus facilitants !**

De manière générale, les travailleurs-euses sociaux-ales qui ont répondu à notre enquête ne perçoivent pas leur milieu de travail comme particulièrement ouvert du point de vue de la conciliation emploi-famille. En effet à la proposition « J'ai le sentiment que mon milieu professionnel est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 49 % des répondant-e-s expriment un désaccord (dont 21 % « tout-à-fait en désaccord »), 32 % une position neutre (ni d'accord ni en désaccord) et seul-e-s 19 % marquent un accord (dont moins de 4 % se disent tout-à-fait d'accord).

Cette structure de prises de position est également observée dans les réponses à une autre question propositionnelle : « Votre organisation est un des milieux de travail qui facilite la conciliation travail/famille » (cf tableau 4), puisque 37 % des répondant-e-s manifestent un désaccord (17 % « tout-à-fait en désaccord »), 43 % ont une position neutre et 20 % en accord (moins de 3 % « tout-à-fait d'accord »). Cette question n'a évidemment pas entièrement le même sens que la précitée dans la mesure où l'organisation devient ici l'unité de référence, l'action organisationnelle est plus marquée, mais sous-entendant une dimension comparative avec d'autres milieux de travail. Le fait de n'avoir qu'un cinquième des TS qui marquent un accord avec une telle proposition souligne combien un véritable soutien organisationnel à la conciliation est peu perçu.

Une analyse plus fine, distinguant les hommes des femmes, des parents et des non-parents, indique que 39 % des mères et 43 % des pères sont en désaccord (total ou partiel) avec l'affirmation selon laquelle le milieu de travail facilite la conciliation travail-famille. Davantage de mères que de pères sont neutres par rapport à l'énoncé (respectivement 38 % et 29 %), tandis que davantage de pères que de mères sont d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation, bien que la différence entre les pourcentages reste faible entre les deux sexes (23 % chez les mères contre 29 % chez les pères). D'ailleurs, les pères et les mères ne diffèrent pas de manière significative en ce qui concerne leur perception de leur organisation comme milieu de travail facilitant la conciliation emploi-famille.



**Tableau 4** Perception de l'organisation comme milieu de travail qui facilite la conciliation travail / famille, selon le sexe et la parentalité

« Votre organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation travail-famille »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	38 (20,5 %)	8 (19,0 %)	46 (20,3 %)
En désaccord	35 (18,9 %)	10 (23,8 %)	45 (19,8 %)
Ni d'accord, ni en désaccord	70 (37,8 %)	12 (28,6 %)	82 (36,1 %)
D'accord	34 (18,4 %)	11 (26,2 %)	45 (19,8 %)
Tout à fait d'accord	8 (4,3 %)	1 (2,4 %)	9 (4,0 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	22 (13,8 %)	2 (6,7 %)	24 (12,6 %)
En désaccord	33 (20,6 %)	8 (26,7 %)	41 (21,6 %)
Ni d'accord, ni en désaccord	84 (52,5 %)	11 (36,7 %)	95 (50,0 %)
D'accord	20 (12,5 %)	7 (23,3 %)	27 (14,2 %)
Tout à fait d'accord	1 (0,6 %)	2 (6,7 %)	3 (1,6 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

Chez les non parents, par contre, il y a une différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes. Les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à être tout à fait en désaccord avec l'affirmation, mais les hommes sont aussi nombreux à être fortement en désaccord, ce qui signifie que près du tiers des hommes (33 %) et des femmes (34 %) considèrent que le milieu est peu facilitant pour la conciliation. À l'opposé, un peu plus d'un cinquième des hommes est d'accord avec l'affirmation, tandis que c'est le cas d'à peine plus d'un dixième des femmes. Finalement, on note qu'un pourcentage vraiment très faible d'hommes et de femmes sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle le milieu de travail facilite la conciliation emploi-famille, alors que plus de la moitié des femmes se montrent neutres par rapport à l'affirmation.

### Soutien du supérieur et des collègues

A la question propositionnelle : « J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation travail et famille », 17 % des répondant-e-s marquent clairement leur désaccord (Tout-à-fait en désaccord) contre 6 % étant tout-à-fait d'accord (cf tableau 5).

Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les hommes et les femmes dans la perception du soutien du supérieur, qu'ils-elles soient parents ou non. Cependant, on observe que, chez les parents, les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à être à la fois « en désaccord » et « tout à fait d'accord »... tandis que les hommes sont davantage « tout à fait en désaccord » par rapport aux femmes.

Chez les non parents, les femmes sont aussi plutôt en désaccord avec l'affirmation selon laquelle elles reçoivent un soutien de leur supérieur, contrairement aux hommes qui sont plutôt d'accord (toujours en comparaison proportionnelle). Ce n'est que chez les hommes non parents que l'on trouve une majorité considérant avoir le soutien du supérieur, ce qui laisse entendre que les supérieurs ne sont généralement pas très favorables ou soutenant du point de vue de la conciliation entre la carrière et la vie familiale et professionnelle.

**Tableau 5** Soutien du supérieur, selon le sexe et la parentalité

« J'ai le soutien de mon supérieur »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	16 (8,6 %)	7 (16,7 %)	23 (10,1 %)
En désaccord	77 (41,6 %)	15 (35,7 %)	92 (40,5 %)
D'accord	64 (34,6 %)	15 (35,7 %)	79 (34,8 %)
Tout à fait d'accord	28 (15,1 %)	5 (11,9 %)	33 (14,5 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0%)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	13 (8,1 %)	2 (6,7 %)	15 (7,9 %)
En désaccord	79 (49,4 %)	10 (33,3 %)	89 (46,8 %)
D'accord	55 (34,4 %)	16 (53,3 %)	71 (37,4 %)
Tout à fait d'accord	13 (8,1 %)	2 (6,7 %)	15 (7,9 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

Le fait pour les hommes de travailler dans un secteur plus féminin a sans doute pour effet une valorisation du rôle paternel et un soutien plus important à l'égard des pères, ou encore, il est possible que les femmes perçoivent le soutien comme insuffisant parce que ce sont elles qui assument l'essentiel des tâches familiales ; le soutien peut ainsi paraître suffisant pour un homme qui a moins de responsabilités sur le plan domestique et familial.

Il est intéressant de noter que le soutien des collègues semble nettement plus acquis (cf tableau 6). Il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes, qu'ils soient parents ou non, en ce qui concerne le soutien des collègues. Cependant, les hommes semblent un peu plus d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils ont le soutien de leurs collègues que ne le sont les femmes, et l'on obtient le même résultat lorsque l'on ne fait pas la distinction entre parents et non parents. Il faut noter tout de même que 30 % des mères et 26 % des pères ne bénéficient pas du soutien de leurs collègues ; c'est aussi le cas de 38 % des femmes qui ne sont pas parents et de 30 % des hommes non parents. Pour expliquer ces résultats, on pourrait formuler l'hypothèse que le soutien à la conciliation touchant les activités parentales est plus important que le soutien pour d'autres motifs (i.e. moindre soutien des collègues chez les non parents). Sur ce point, on peut aussi penser que le

soutien des collègues vient, en partie, pallier le manque de soutien de la part de l'organisation et peut-être du supérieur.

**Tableau 6.** Soutien des collègues, selon le sexe et la parentalité

« J'ai le soutien de mes collègues »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	3 (1,6 %)	2 (4,8 %)	5 (2,2 %)
En désaccord	53 (28,6 %)	9 (21,4 %)	62 (27,3 %)
D'accord	77 (41,6 %)	19 (45,2 %)	96 (42,3 %)
Tout à fait d'accord	52 (28,1 %)	12 (28,6 %)	64 (28,2 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	4 (2,5 %)	0 (-)	4 (2,1 %)
En désaccord	57 (35,6 %)	9 (30,0 %)	66 (34,7 %)
D'accord	61 (38,1 %)	12 (40,0 %)	73 (38,4 %)
Tout à fait d'accord	38 (23,8 %)	9 (30,0 %)	47 (24,7 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

## LA PRISE DE CONGÉS

Depuis janvier 2001, le congé parental canadien a été allongé à un an, alors qu'il était de 6 mois auparavant, ce qui peut engendrer des difficultés plus grandes dans l'organisation et une incidence plus forte sur la carrière des individus si l'organisation ne voit pas cette prise de congé d'un bon œil. Ce nouveau régime prévoit que le père et la mère peuvent aussi se partager le temps prévu au-delà du congé de maternité et du congé de paternité. De plus, depuis janvier 2006, le Québec a son nouveau régime de congé parental, qui offre deux modalités (une plus longue à taux de prestation réduit et une autre plus courte à taux de prestation plus élevé) et qui inclut également une période de 3 à 5 semaines (selon la modalité choisie) réservée au père (Doucet et Tremblay, 2009, 2006 ; Tremblay, 2009). Le congé est donc plus rémunérateur, plus flexible et les travailleurs autonomes sont admissibles à ce congé, autant de facteurs qui peuvent inciter les pères à participer (Moss et O'Brien, 2006). Si le père ne prend pas ces semaines, elles ne peuvent être transférées à la mère, ce qui incite les pères à les prendre davantage (Moss et O'Brien, 2006).

La perception qu'ont les travailleurs à l'égard du droit de prendre le congé parental est donc un enjeu important du point de vue de la conciliation et de la gestion de carrière (ou de l'impact de la prise de congé sur la carrière - Harlow, 2002).

La mesure de congés pour raison familiale ou personnelle est déclarée existante dans leur organisation par 82 % des répondant-e-s, et 42 % d'entre eux/elles disent l'utiliser. Plus des trois quarts du total de nos enquêtés considèrent que c'est un droit de pouvoir prendre ce type de congé (cf tableau 7). Il n'en reste pas moins que 28 % des non parents sont en désaccord (total ou partiel) avec cette affirmation contre 18 % des parents.

On peut se demander si cela est lié à un effet de société ou à un effet professionnel ou organisationnel. Aussi, le tableau 7 ci-après s'intéresse spécifiquement au milieu de travail. Il indique que ce ne sont qu'un peu plus de la moitié des parents et des femmes non mères qui sont tout à fait d'accord avec cet énoncé, alors que seulement 43 % des hommes non parents sont aussi tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle c'est un droit de prendre ce congé. Cela laisse-t-il entendre qu'un bon nombre d'individus sont encore réticents à l'idée que leurs collègues puissent s'absenter pour motif de congé parental?

**Tableau 7** Droit de prendre le congé parental, selon le sexe et la parentalité

« C'est un droit de prendre ce congé »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	4 (2,2 %)	2 (4,8 %)	6 (2,6 %)
En désaccord	29 (15,7 %)	5 (11,9 %)	34 (15,0 %)
D'accord	54 (29,2 %)	12 (28,6 %)	66 (29,1 %)
Tout à fait d'accord	98 (53,0 %)	23 (54,8 %)	121 (53,3 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	1 (0,6 %)	0 (-)	1 (0,5 %)
En désaccord	44 (27,5 %)	8 (26,7 %)	52 (27,4 %)
D'accord	33 (20,6 %)	9 (30,0 %)	42 (22,1 %)
Tout à fait d'accord	82 (51,3 %)	13 (43,3 %)	95 (50,0 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

Comme nous l'avons dit, l'hésitation à profiter du congé peut être associée à la vision dominante du rôle parental et du rôle des pères en particulier dans la société. Elle peut aussi être associée à la culture organisationnelle, qui peut « faire comprendre implicitement » aux parents qu'il est préférable de ne pas s'absenter trop longtemps, que l'organisation n'appréciera pas et que cela peut avoir des effets sur leur carrière.

On observe que les parents, hommes comme femmes, sont environ la moitié à être en désaccord avec l'affirmation selon laquelle c'est dans la culture du milieu de pouvoir prendre un congé pour des motifs familiaux (Cf. infra Tableau 8). En effet, plus de la moitié des mères (54 %) et 45 % des pères sont en désaccord (total ou partiel) avec cette proposition. Autrement dit, une personne sur deux considère que la culture de son milieu

n'est pas favorable à la prise du congé parental. Ce résultat est accentué par les réponses des non parents, puisque ceux-ci se montrent encore plus en désaccord avec l'affirmation que ne le sont les parents.

Pourtant, le congé parental (incluant le congé de maternité et le congé de paternité) est souvent perçu comme plus légitime que les autres congés parce que, généralement, l'on juge que les soins aux enfants sont assez indispensables. Ainsi, si nos résultats indiquent que le milieu n'est pas favorable à la prise du congé parental, on peut facilement imaginer qu'il est aussi fermé, voire plus, aux divers aménagements du temps de travail qui pourraient être demandés pour des motifs familiaux (ex. : semaine comprimée en quatre jours, temps partiel volontaire, etc.). D'ailleurs, nous avons effectivement pu vérifier que ces aménagements sont assez peu disponibles dans le milieu du travail social québécois, contrairement à ce à quoi on aurait pu s'attendre pour le secteur public (auteurs, 2008).

Si l'on ne tient pas compte de la parentalité, on constate qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'affirmation selon laquelle c'est dans la culture du milieu de pouvoir prendre le congé parental. Sur ce plan donc, le milieu n'exerce pas de discrimination : hommes comme femmes ont le sentiment qu'il est plus ou moins accepté que l'on prenne le congé.

**Tableau 8** Culture du milieu à l'égard du congé parental, selon le sexe et la parentalité

« C'est dans la culture du milieu de pouvoir le prendre »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	30 (16,2 %)	8 (19,0 %)	38 (16,7 %)
En désaccord	70 (37,8 %)	11 (26,2 %)	81 (35,7 %)
D'accord	62 (33,5 %)	16 (38,1 %)	78 (34,4 %)
Tout à fait d'accord	23 (12,4 %)	7 (16,7 %)	30 (13,2 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	19 (11,9 %)	3 (10,0 %)	22 (11,6 %)
En désaccord	77 (48,1 %)	14 (46,7 %)	91 (47,9 %)
D'accord	48 (30,0 %)	9 (30,0 %)	57 (30,0 %)
Tout à fait d'accord	16 (10,0 %)	4 (13,3 %)	20 (10,5 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

Près des deux tiers (63 %) des femmes et le trois-quarts des hommes (75 %) jugent possible de prendre un congé car ils/elles peuvent s'organiser pour s'absenter de leur travail (cf tableau 9). Il n'en reste pas moins qu'une proportion non négligeable de TS jugent impossible de s'organiser pour s'absenter de leur travail, en particulier du côté des femmes.

**Tableau 9** Possibilité de s'absenter de son travail, selon le sexe et la parentalité

« Je peux m'organiser pour m'absenter de mon travail »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	11 (5,9 %)	1 (2,4 %)	12 (5,3 %)
En désaccord	47 (25,4 %)	8 (19,0 %)	55 (24,2 %)
D'accord	67 (36,2 %)	20 (47,6 %)	87 (38,3 %)
Tout à fait d'accord	60 (32,4 %)	13 (31,0 %)	73 (32,2 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	8 (5,0 %)	1 (3,3 %)	9 (4,7 %)
En désaccord	63 (39,4 %)	8 (26,7 %)	71 (37,4 %)
D'accord	51 (31,9 %)	15 (50,0 %)	66 (34,7 %)
Tout à fait d'accord	38 (23,8 %)	6 (20,0 %)	44 (23,2 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

Enfin, suivant l'analyse de Harlow (2002), qui s'est intéressée aux carrières des gestionnaires dans les services sociaux, en Grande-Bretagne, et a conclu que les responsabilités de soins (*caring*) liées à la famille étaient difficiles à concilier avec les postes de gestionnaires dans ce secteur, mais que c'est davantage le cas pour les mères que pour les pères, nous avons voulu capter la perception des TS québécois en la matière en posant la question : « Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable ». Cela permet de vérifier les attitudes et prises de position du milieu de travail face à la conciliation entre la prise de congé parental et les ambitions managériales dans le domaine du travail social. Globalement, seul-e-s 29 % des TS sont d'accord et tout-à-fait d'accord avec cette proposition, ce qui laisse entendre que la majorité ne perçoit pas une incompatibilité entre la fonction et la prise de congé. Maintenant, si nous prenons la sous-population des gestionnaires (N = 18), nous ne pouvons conclure à une différence significative dans leur perception de la prise de congés pour raisons familiales par rapport à celle des autres répondants. Toutefois, une forte proportion de gestionnaires se montre « ni d'accord, ni en désaccord » avec la proposition, ce qui souligne une certaine ambivalence.

Il est intéressant de noter que les non parents sont moins nombreux à être en désaccord avec l'affirmation, chez les hommes notamment (50 % de désaccord total ou partiel chez les hommes non parents, contre 62 % chez les pères). Il est clair en tout cas que le milieu du travail n'est pas perçu comme des plus favorable à la prise de congé pour ses gestionnaires. Ce sont les mères qui sont proportionnellement les plus nombreuses à être en accord avec le fait qu'il est peu concevable de prendre des congés dans ce contexte.

**Tableau 10** Possibilité de prendre des congés pour raisons familiales lorsqu'on est gestionnaire selon le sexe et la parentalité

« Si je suis (ou deviens) gestionnaire, prendre des congés pour raisons familiales est peu concevable »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	44 (23,8 %)	17 (40,5 %)	61 (26,9 %)
En désaccord	39 (21,1 %)	9 (21,4 %)	48 (21,1 %)
Ni d'accord, ni en désaccord	38 (20,5 %)	7 (16,7 %)	45 (19,8 %)
D'accord	39 (21,1 %)	5 (11,9 %)	44 (19,4 %)
Tout à fait d'accord	25 (13,5 %)	4 (9,5 %)	29 (12,8 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	36 (22,5 %)	3 (10,0 %)	39 (20,5 %)
En désaccord	39 (24,4 %)	12 (40,0 %)	51 (26,8 %)
Ni d'accord, ni en désaccord	44 (27,5 %)	7 (23,3 %)	51 (26,8 %)
D'accord	28 (17,5 %)	5 (16,7 %)	33 (17,4 %)
Tout à fait d'accord	13 (8,1 %)	3 (10,0 %)	16 (8,4 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)

### Un effet négatif sur la carrière

L'offre de congés est relativement importante et bien utilisée par les TS. Toutefois, son utilisation est-elle perçue comme ayant un impact négatif sur la carrière? Qu'en pensent les hommes comparativement aux femmes? Les parents comparativement aux non parents?

Sur ce plan, les résultats sont mitigés (Cf infra Tableau 11). Environ 50 % des femmes et 40 % des hommes en « situation parentale » perçoivent un effet négatif possible, tandis que ce sont 60 % des femmes « non-parents » et 37 % des hommes « non-parents » qui pensent de même. Comment interpréter ces résultats? Les femmes ressentent manifestement plus que les hommes le risque d'une pénalité sur leur carrière. Puisque ce ressenti est significativement plus fort chez les femmes « non parents » que chez les femmes « parents », cela peut-il expliquer en partie la non parentalité de certaines femmes? Pour le moment, nous ne pouvons répondre à cette question, mais il s'agit d'une piste à creuser.

On constate néanmoins que les préjugés sont tenaces, même dans un champ professionnel comme le travail social où, a priori, on pourrait croire que les conditions sont propices au développement de politiques favorables à la famille et égalitaires en termes de genre. En effet, nos résultats montrent que les femmes, mères ou non, continuent d'avoir le sentiment qu'il y a un prix à payer pour les congés et autres demandes relatives à la famille, ce qui est moins le cas des hommes. Ceci peut s'expliquer en partie par le fait que les femmes prennent davantage ces congés, et connaissent sans doute bien l'effet de tels congés, alors que les hommes en prennent moins pour des motifs familiaux (Moss et O'Brien, 2006 ; Tremblay, 2004b, 2003), de sorte que la question reste théorique pour eux. En tout cas, cela tendrait à confirmer la plus grande difficulté à concilier maternité et carrière que paternité et carrière, renforçant ainsi les observations de Harlow (2002) pour les cadres, et les étendant à l'ensemble des catégories professionnelles dans le secteur du travail social.

**Tableau 11** Impacts négatifs pour la carrière, selon le sexe et la parentalité

« Il n'y a pas d'impacts négatifs pour ma carrière »	Femmes parents (% des femmes parents)	Hommes parents (% des hommes parents)	Total parents (% des parents)
Tout à fait en désaccord	28 (15,1 %)	1 (2,4 %)	29 (12,8 %)
En désaccord	63 (34,1 %)	16 (38,1 %)	79 (34,8 %)
D'accord	59 (31,9 %)	15 (35,7 %)	74 (32,6 %)
Tout à fait d'accord	35 (18,9 %)	10 (23,8 %)	45 (19,8 %)
Total	185 (100,0 %)	42 (100,0 %)	227 (100,0 %)
	Femmes non parents (% des femmes non parents)	Hommes non parents (% des hommes non parents)	Total non parents (% des non parents)
Tout à fait en désaccord	22 (13,8 %)	2 (6,7 %)	24 (12,6 %)
En désaccord	74 (46,3 %)	9 (30,0 %)	83 (43,7 %)
D'accord	42 (26,3 %)	15 (50,0 %)	57 (30,0 %)
Tout à fait d'accord	22 (13,8 %)	4 (13,3 %)	26 (13,7 %)
Total	160 (100,0 %)	30 (100,0 %)	190 (100,0 %)



## CONCLUSION

Bien que l'on ait observé de nombreux développements du point de vue des pratiques organisationnelles, notamment des mesures d'aide à la famille et à la conciliation emploi-famille au cours des dernières décennies, et ce dans tous les pays industrialisés (Moss et O'Brien, 2006 ; Tremblay, 2005, dir.), et que l'on ait aussi observé dans de nombreux endroits une certaine évolution des rapports sociaux de genre, il n'en reste pas moins que la résistance au changement reste importante. La résistance sociale aux changements technologiques a toutefois été beaucoup plus étudiée que la résistance aux innovations sociales comme l'introduction du congé parental et autres congés familiaux, ainsi que la résistance à la participation des pères à la vie familiale, ainsi qu'à l'éducation et aux soins aux enfants.

Alors que les nouvelles théories mettent en évidence le fait que les organisations ne sont plus l'artisan premier des carrières, elles sont supposées soutenir l'employabilité de leurs travailleurs, les aider à articuler leur vie professionnelle et leur vie personnelle (et familiale en particulier) tout en luttant contre les discriminations, on constate ici que l'organisation et le milieu professionnel restent perçus par leurs propres membres comme « frileux » au plan de la conciliation emploi-famille.

Nous avons pu constater que, dans le domaine du travail social, les supérieurs ne paraissent pas massivement soutenant pour les personnes qui ont à concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Les collègues semblent se soutenir davantage, peut-être pour combler le déficit organisationnel à cet égard. Alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'un milieu de travail largement public soit plus soutenant en ce qui concerne le soutien à la gestion de carrière en contexte de conciliation, on note donc que ce n'est pas nécessairement le cas et que les femmes vivent des difficultés apparemment plus importantes sur ce plan. Il faut reconnaître que ce sont aussi elles surtout qui prennent davantage des dispositifs de congés et d'aménagement du temps de travail pour des raisons familiales (Tremblay, Fusulier, Di Loreto, 2008).

Le changement de culture organisationnelle ne se décrète pas et, de toute évidence, le milieu du travail social n'a pas encore pris toute la mesure des enjeux contemporains au plan de l'articulation des trajectoires professionnelles et parentales.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARRETTE, V. et H.-C. JOSEPH. 2006. « Le secteur tertiaire au Québec : synthèse », *L'Écostat*, septembre, p. 1-10.
- CADIN, L. BENDER, AF., SAINT-GINIEZ, V. PRINGLE, J. 2000. Carrières nomades et contextes nationaux. *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris, AGRH. pp. 76-96.
- CADIN, L. 1998. *Les carrières nomades dans les industries de l'audio-visuel et des médias*. Document non publié, Paris, 12 p.
- CADIN, L. 1997 «Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?» In *Dedans-Dehors*, Besson, P. (eds), Paris, Vuibert.
- CAUSSIGNAC, É. 2000. *La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts*, mémoire de maîtrise, Montréal, École des Hautes Études commerciales.
- CHENEVIER, L. 1996. *Les variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par l'employé(e)*, mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 172 pages.
- CONFERENCE BOARD DU CANADA 1994. *Concilier le travail et la famille: Enjeux et options*, Ottawa.
- DEFILLIPPI, R. et A. 1996. «Boundaryless Contexts and Careers : a Competency-Based Perspective», In *The Boundaryless Career : A New Principle for a New Organizational Era*, Arthur, M.B. et Rousseau, D.M. (eds), New York, Oxford University Press.
- DEFILLIPPI, R. et A. 1998. «Paradox in Project-Based Enterprise : The Case of Film-Making», *California Management Review*, vol 40, n° p 125-139.
- DOUCET, A. MCKAY, L. and D.-G. TREMBLAY 2009. «Parental Leave in Canada and Québec : how to explain the different routes taken ? » in Peter Moss and Sheila Kamerman (eds) . *The Politics of Parental Leave Policies*. Bristol , UK : Policy Press.
- DOUCET, A., TREMBLAY, D.-G. 2006. «Leave policies in Canada-2006». In P. Moss and M. O'Brien, editors, (2006). *International Review of Leave Policies and Related Research, 2006*, Employment Relations Research Series No 57, Department of Trade and Industry, United Kingdom, 241 p. pp.78-88.
- FUSULIER, B., TREMBLAY D.-G., DI LORETO M. 2008. «La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre? Quelques éléments de réponse», *Les Politiques Sociales*, Volume 68, no 1.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, L. CHEVALIER, K. DENAULT et M. DESCHAMPS 1997. *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 pages.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, R. TROTTIER, V. HAINES et M. SIMARD 1994. «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec», *Gestion*, vol. 19, no 2, mai, pp. 74-82.
- HAAS L., ALLARD k., HWANG Ph., 2002, «The Impact of Organizational Culture on Men's Use of Parental Leave in Sweden», *Community, Work & Family*, 5, pp.319-341.
- HARLOW, E. 2002. «Gender, Parenting and Managerial Ambition in Social Work», *Journal of Social Work*. 2 (1): 65-82.
- LARIVIÈRE, C. 2006. *L'impact de la restructuration du réseau sur la pratique professionnelle*, École de service social (Université de Montréal) et Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec.

- LEWIS S., 2001, «Restructuring Workplace Cultures : The Ultimate Work-family Challenge ? », *Women in Management Review*, 16, pp.21-29
- Moss and M. O'Brien, editors, 2006. *International Review of Leave Policies and Related Research, 2006*. Employment Relations Research Series No 57, Department of Trade and Industry, United Kingdom. 241 p.
- TREMBLAY, D.-G. 2009. «Quebec's policies for work-family balance: A model for Canada? » À paraître dans Cohen, Marjorie (2009). *Public Policy for Women*. University of Toronto Press.
- TREMBLAY, D.-G. 2008. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec-Toulouse, Presses de l'Université du Québec et Octares, 340 p.
- TREMBLAY, D.-G. 2005. «Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 26 pages <http://www.remest.ca/documents/REMESTTremblayvol1no105.pdf>
- TREMBLAY, D.-G. 2005, sous la dir. *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!* Québec, Presses de l'université du Québec, Collection Économie politique.
- TREMBLAY, D.-G. 2003. «Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ?», *Politiques sociales*, Bruxelles et Madrid, Vol. 63, no 3-4, Automne 2003, pp.70-86.