




## FICHE 2



LA CONCILIATION  
TRAVAIL-FAMILLE,  
PLUS QUE JAMAIS  
UNE RÉALITÉ QUE  
LES ORGANISATIONS  
NE PEUVENT PLUS  
CONTINUER À IGNORER



## FICHE 2

LA CONCILIATION  
TRAVAIL-FAMILLE,  
PLUS QUE JAMAIS  
UNE RÉALITÉ QUE  
LES ORGANISATIONS  
NE PEUVENT PLUS  
CONTINUER À IGNORER



COMPRENDRE LA SITUATION  
METTRE EN ÉVIDENCE LES  
FACTEURS DE RÉUSSITE  
ET LES OBSTACLES  
INDIQUER DES PISTES  
DE SOLUTION

Par Hélène Lee-Gosselin et Hawo Ann  
avec la collaboration de :

Suzanne Roy, Julie Guilbault, Saran Sow  
et Marie-Laure Diop

Chaire Claire-Bonenfant  
Femmes, Savoirs et Sociétés  
Université Laval



## La conciliation travail-famille, plus que jamais une réalité que les organisations ne peuvent plus continuer à ignorer

De récentes statistiques ont démontré un déficit de femmes dans les instances dirigeantes du Canada, au Québec et dans la région de la Capitale-Nationale. Afin de comprendre les raisons de ce déficit et de trouver des pistes de solution, divers partenaires d'une entente spécifique en condition féminine ont confié à la Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, Savoirs et Sociétés, le mandat de réaliser une étude. **L'un des objectifs retenus consistait à connaître l'impact de la conciliation travail-famille sur l'accès des femmes à des postes dans la haute-direction des organisations.**

L'enquête a été réalisée auprès du personnel d'encadrement supérieur de trois grandes organisations de la région de la Capitale-Nationale. Au total, 56 personnes, soit 16 hommes et 40 femmes, ont bien voulu répondre aux questions posées lors d'entrevues semi-dirigées<sup>1</sup>.

Le concept de conciliation travail-famille existe depuis la fin des années 80, mais il a réellement pris son essor avec la nouvelle génération de travailleurs et de travailleuses qui accordent une grande importance aux enjeux de ce type. Les couples ne veulent plus faire comme si la famille n'existait pas. Toutefois, les témoignages recueillis au cours des entretiens confirment que, bien que ce soit encore les femmes qui portent la responsabilité du bien-être de la famille, les hommes les secondent de plus en plus et de mieux en mieux. En revanche, les organisations font encore bien peu pour soutenir les membres de leur personnel aux prises avec des responsabilités familiales.

En plus des précisions sur leurs charges familiales et les stratégies adoptées pour y faire face, les répondantes ont indiqué certaines mesures organisationnelles qu'elles apprécient et ont formulé des suggestions pour améliorer leurs conditions.

---

<sup>1</sup> Les citations retenues sont bien plus que des anecdotes; elles illustrent des propos tenus par plusieurs.

## La conciliation travail-famille vécue par les répondantes

Le rôle de parents est de plus en plus exigeant.

Les propos des répondantes ont montré à quel point la conciliation travail-famille était encore bien présente et très exigeante! Elles ont indiqué que le rôle des parents s'était beaucoup enrichi depuis les dernières années. Outre les soins liés à la garde, à la santé et à l'éducation des enfants, les parents tiennent à donner des moments de qualité à leurs enfants et à les encourager dans leurs activités sportives et culturelles.

Les femmes ont précisé que les charges familiales pouvaient s'alourdir lorsqu'un conjoint tombait malade, qu'un ou une enfant souffrait d'un handicap ou d'une maladie nécessitant son hospitalisation, ou encore éprouvait des difficultés de comportement ou d'apprentissage. D'autres ont mentionné qu'elles prodiguaient des soins à des personnes particulièrement dépendantes ou encore à leurs parents malades ou vieillissants. Enfin, deux répondantes ont ajouté qu'elles prenaient soin d'enfants handicapés sans recevoir le soutien du père.

Heureusement, les répondantes ont souligné que les organisations avaient développé de plus en plus de tolérance relativement aux absences liées à des raisons familiales. Néanmoins, la conciliation travail-famille représente encore tout un défi pour les femmes qui veulent faire carrière et accéder aux postes de haute direction, notamment en raison des attentes élevées inhérentes à ces postes.

## Les exigences des postes de niveau supérieur à l'égard de la conciliation travail-famille

Selon le témoignage du tiers des personnes rencontrées, les exigences des postes de haute direction, en particulier sur le chapitre de la disponibilité, de l'engagement et des charges professionnelles, sont difficilement compatibles avec la conciliation travail-famille.

### Marie, cadre intermédiaire<sup>2</sup>

*Si tu abuses de la flexibilité que la compagnie te donne pour t'absenter pour des raisons familiales, [...] aussi bien oublier les postes de direction, parce que, lorsque tu occupes un poste de direction, il faut que tu aies beaucoup de disponibilité, de flexibilité, [...] à 25 ans je n'aurais pas pu me le permettre. Par contre, c'est davantage possible à 40 ans, parce que la conciliation travail-famille est plus facile.*

D'ailleurs, les personnes qui ont accédé à ces postes avaient atteint l'âge où les charges parentales étaient moindres en raison d'une plus grande autonomie des enfants. Par contre, les soins à prodiguer aux parents vieillissants exigent parfois une certaine disponibilité.

À l'échelle des postes de haute direction, les hommes comme les femmes consacrent beaucoup de temps au travail, au bureau ou à la maison, le soir et les fins de semaine. Leur arrivée au bureau a lieu dès 7 h ou 7 h 30, pour plusieurs, et leur départ ne se fait que vers 19 h ou 20 h. Certaines apportent en plus du travail à la maison comme les lectures professionnelles, la réponse à leurs courriels et la préparation de réunions.

Vu la lourdeur de la tâche des postes de niveau supérieur, de nombreuses femmes qui agissent comme cadres intermédiaires ont dit qu'elles ne se sentaient pas disposées à assumer un rôle stratégique aussi lourd pendant que leurs enfants étaient jeunes, car elles préféreraient ne pas s'ajouter de responsabilités pour garder leur équilibre.

<sup>2</sup> Les noms des personnes citées sont fictifs pour préserver leur anonymat.

Elles ne sont pas prêtes à faire de tels sacrifices pour l'avancement de leur carrière ou pour l'organisation; certaines disent même qu'elles ne savent pas si elles le seront un jour.

## Une découverte

Malgré cela, le témoignage de plusieurs cadres supérieures apporte un éclairage différent.

**Brigitte, cadre supérieure, qui répond à la question :**

**« Est-ce que vous estimez que les personnes qui ont des postes de haut niveau n'ont pas de qualité de vie? »**

*Non, on a l'air heureux [...] On se plaint des fois, mais c'est nous qui faisons notre horaire quand on est à ce niveau-là, [...] je peux dire à ma secrétaire de ne pas me planifier de réunions avant 7 h ou avant 8 h le matin, j'ai beaucoup plus de flexibilité.*

Certaines répondantes ont déclaré que la conciliation travail-famille était plus facile à gérer depuis qu'elles occupaient un poste de responsabilité supérieure. Profitant d'une plus grande latitude et d'une meilleure flexibilité, elles peuvent gérer leur emploi du temps et leurs priorités, ce qui leur donne plus de contrôle sur l'horaire des réunions et certaines échéances. En outre, elles ont désormais plus souvent la possibilité de déléguer certaines tâches que lorsqu'elles étaient cadres intermédiaires. De plus, les demandes liées aux enfants deviennent moins importantes pour la plupart d'entre elles puisque ces derniers ont grandi et sont devenus beaucoup plus autonomes.

Ainsi, les organisations qui estiment qu'il faut avoir atteint un certain niveau avant 40 ou 45 ans, pour qu'une candidature soit considérée pour des postes de niveau supérieur, négligent probablement des personnes de talent dont la carrière a progressé plus lentement, notamment à cause des défis de conciliation.



# Les stratégies de conciliation travail-famille des femmes ayant obtenu un poste de cadre supérieure

Des femmes sont parvenues à se hisser à la haute direction de leur organisation, et ce, tout en ayant eu une famille, même nombreuse dans certains cas. Cinq stratégies sont examinées ci-dessous.

- **S'en tenir à de courts congés de maternité**

Plus du tiers des cadres supérieures interrogées ont écourté au moins une fois des congés de maternité à trois mois et aucune ne semble avoir pris un congé d'un an. On peut s'imaginer qu'elles voulaient ainsi éviter de mettre un frein à leur carrière.

Les cadres intermédiaires, qui sont plus jeunes en majorité, sont en proportion moins nombreuses à avoir pris des congés très courts; elles ont préférablement pris des congés variant de six mois à un an.

- **Espacer les naissances**

Chez les répondantes ayant eu des enfants, l'espace moyen entre les deux premiers est de 3,5 ans, alors qu'il est de 2,5 ans pour la population des mères québécoises en général.

Les répondantes qui ont plus de trois enfants ont également espacé de deux ans la naissance de chaque enfant; c'est plus que la moyenne des mères avec trois enfants dans la population québécoise en général. Cependant, il est difficile de dire si l'espacement des naissances est une stratégie ou une conséquence de leur investissement professionnel.

- **Utiliser les services de garderie tout en créant et en entretenant un réseau de soutien personnel pour les imprévus**

Les deux tiers des répondantes qui ont eu des enfants ont eu recours aux services de garde : c'est de loin la stratégie la plus utilisée. Elles y ont ajouté d'autres services de soutien pour parer aux congés scolaires et autres imprévus.

Au total, 16 répondantes ont parlé spontanément de leur réseau de soutien pour la conciliation travail-famille alors qu'aucun homme n'en a fait mention. Le recours au réseau a été particulièrement important pour les situations imprévisibles et a constitué leur filet de sécurité. Le premier réseau mentionné est composé de la famille proche. Par contre, lorsque la famille vivait au loin, il leur arrivait de mettre en place des stratégies créatives comme héberger chez soi gratuitement ou à prix modique une personne en échange de services de gardiennage ou de dépannage pour le soin des enfants.

#### **Christelle, ex-vice-présidente**

**R :** *J'ai toujours eu la chance d'avoir du soutien de la famille, pour dire : regarde, à n'importe quel moment, à partir de la naissance des enfants, je peux appeler à une demi-heure d'avis puis avoir quelqu'un à la maison.*

**Q :** *C'est ton réseau personnel ?*

**R :** *Oui. Ça a été aussi déterminant. J'aurais peut-être fait des choix différents si ça n'avait pas été là.*

- **Partager les tâches et acheter des services externes**

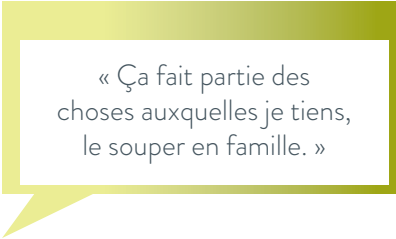
La plupart des femmes qui occupent un poste de cadre vivent des relations de couples atypiques. Beaucoup d'entre elles forment des couples où chaque partenaire fait carrière. Dans quelques couples, on a noté que c'est la carrière de la femme qui est mise en avant alors que le conjoint est en appui et en soutien. Les répondantes ont révélé qu'elles avaient une excellente entente avec leur compagnon de vie pour le partage des tâches familiales et domestiques.

Certains conjoints ayant pris leur retraite, les femmes étaient désormais davantage soutenues qu'avant; dans d'autres couples, le conjoint avait décidé de travailler à la maison pour limiter la pression sur la famille.

Les répondantes ont aussi pratiquement toutes eu recours à l'achat de services pour le ménage, la préparation des repas et la garde des enfants. Parmi celles qui ne l'ont pas fait, certaines le regrettent.

- **Protéger du temps et des activités pour conserver sa vie de famille**

Des répondantes ont bien souvent apporté du travail à la maison de telle sorte qu'elles pouvaient le terminer après les activités familiales. Cette stratégie leur a permis de préserver leur vie de famille tout en les assurant de répondre aux exigences du travail. D'autres ont protégé certaines plages horaires pour des activités régulières avec le conjoint ou les enfants, comme la marche en fin de soirée avec le conjoint ou des activités sportives familiales la fin de semaine. Les exigences professionnelles devaient alors se moduler en fonction de ces rituels ou routines.



« Ça fait partie des choses auxquelles je tiens, le souper en famille. »

## La réalité des femmes qui occupent un poste de cadre intermédiaire

Les cadres intermédiaires et les professionnelles n'ont pas témoigné d'autant de soutien. Elles ont utilisé les garderies, bien entendu, mais plusieurs d'entre elles n'ont pas reçu l'aide de leur conjoint. Au surplus, 15 répondantes ont même dit manquer ou avoir manqué de soutien pour assumer leurs charges familiales.

## Quand les études s'ajoutent à la conciliation travail-famille

Pour plusieurs répondantes, la conciliation travail-famille a été un frein ou un obstacle à la poursuite des études universitaires exigées pour accéder à des postes de niveau supérieur. Par contre, 10 répondantes parmi les 34 titulaires d'un diplôme de premier cycle universitaire et 10 des 16 titulaires d'un diplôme de deuxième cycle universitaire disent avoir eu à concilier les études avec leur travail ou les charges familiales, ou les deux à la fois.

### Sophie, cadre supérieure

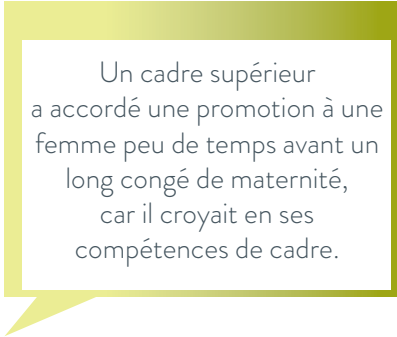
*Bien, tu sais, c'est dur, tu as une famille, tu étudies, tu travailles, tu fais tout ça en même temps. J'adorais les études, mais en même temps, tu viens que tu es un petit peu épuisée, hein.*

Corollaire de cette difficile conciliation, le délai pour l'obtention d'un diplôme est parfois plus long que la moyenne et le temps personnel ou familial se restreint d'autant.

## L'ouverture de certaines organisations à l'égard de la conciliation travail-famille

Dans une organisation à l'étude, l'ouverture à l'égard de la conciliation travail-famille est significativement perceptible puisqu'elle est présente dans les propos de près des deux tiers des personnes interrogées. Celles-ci ressentent que l'organisation est généralement accommodante lorsqu'elles font face à des contraintes liées à la conciliation travail-famille. Malgré cela, cette évolution n'est pas encore marquée par des mesures formelles; elles prennent plutôt la forme d'accommodements accordés à la pièce à certaines personnes. Les répondantes qui ont profité de ces marques de compréhension ont toutes précisé que leur travail n'en avait aucunement souffert, car elles ne veulent aucunement que la conciliation travail-famille nuise à la qualité de leur travail.

Dans une autre organisation, la conciliation travail-famille et les études ont été prises en considération : des répondantes ont parlé de programmes de développement mis en place pour soutenir la carrière des employés et des employées. Cette organisation a conclu des ententes de collaboration avec une université en vue de faciliter l'obtention des diplômes nécessaires pour progresser. Plusieurs répondantes ont profité de ces programmes leur permettant d'accéder à des postes de direction tout en modulant le travail et les horaires, ce qui allégeait l'indispensable conciliation.



Un cadre supérieur a accordé une promotion à une femme peu de temps avant un long congé de maternité, car il croyait en ses compétences de cadre.

## Des pistes de solution suggérées

Bien que le souci à l'égard de la conciliation travail-famille soit de plus en plus considéré, cette compréhension relativement à la famille demeure fragile, surtout dans des contextes de bouleversement structurels où les organisations sont principalement orientées vers la performance. La demande de performance domine alors toutes les autres réalités et rend la carrière plus difficile à concilier avec les charges familiales. Paradoxalement, ces restructurations sont aussi des occasions pour certaines femmes de progresser, car des postes se créent ou se libèrent.

Plusieurs répondantes ont exprimé le souhait que leur organisation adopte des mesures facilitant la vie des membres de leur personnel devant composer avec la responsabilité des enfants ou le vieillissement des parents ou encore devant faire face à divers événements tragiques. Selon nombre d'entre elles, les principales mesures qui pourraient les appuyer dans la conciliation travail-famille sont les suivantes :

- que les congés de maternité de longue durée (au moins six mois et plus) ne soient plus interprétés comme un faible engagement professionnel et ne constituent plus un frein à la carrière des femmes;
- que soient mises sur pied des garderies dans le milieu de travail qui offriraient des heures d'ouverture prolongées, adaptées aux heures de travail des parents;
- que l'on assure la flexibilité des horaires et que l'on donne la possibilité de travailler à la maison lorsque cela est nécessaire.

## Vers une transformation des mentalités

Malgré une grande évolution dans notre société qui valorise l'équité, il n'en demeure pas moins que les stéréotypes associés aux hommes et aux femmes font reposer la conciliation travail-famille sur les épaules des femmes. L'enquête démontre qu'il leur revient principalement de gérer cet aspect du quotidien même si les conjoints apportent de plus en plus leur soutien.

Lorsque le ménage ou la famille éprouve des difficultés particulières et ponctuelles (mais non répétées), notamment lorsqu'elles sont imprévues, l'organisation et les gestionnaires font généralement preuve de souplesse et d'accommodement. Cependant, les entretiens ont révélé que la conciliation travail-famille est considérée comme relevant avant tout de la vie privée, c'est-à-dire qu'il appartient aux personnes de s'organiser pour que les considérations familiales interfèrent le moins possible avec les obligations professionnelles et que les accommodements consentis doivent se faire dans la discrétion. Éprouver des problèmes à cet égard peut être interprété comme une certaine forme d'incompétence et pourrait même nuire à la carrière.

Pour leur part, les répondants et les répondantes souhaitent que la conciliation travail-famille soit considérée comme un enjeu organisationnel. Il faudrait faire en sorte que l'on mette en place des programmes facilitant la conciliation travail-famille pour permettre à plus de femmes d'accéder aux instances de direction tout en conservant leur équilibre familial et social.

Ainsi, toutes et tous auraient les mêmes chances de s'épanouir dans leur carrière en profitant d'un système équitable qui leur permettrait de mieux intégrer les multiples dimensions de leur vie personnelle et de relever de manière satisfaisante leurs défis professionnels.





