



## **PARENTALITÉ, CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE ET COMPOSITION GENRÉE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LES ORGANISATIONS : LE CAS DU QUÉBEC**

Diane-Gabrielle Tremblay et Sophie Mathieu, Université TÉLUQ

### **Résumé**

Les mécanismes facilitant ou nuisant à la conciliation emploi-famille et l'inclusion des genres sont nombreux et peuvent être offerts par des membres de la famille, par l'État, et par les organisations; nous nous intéressons ici surtout au rôle joué par les entreprises. Nous nous penchons sur l'enjeu de la conciliation emploi-famille des mères et des pères dans les organisations québécoises, sur la base de l'analyse de données de deux enquêtes menées auprès de parents et d'employeurs en 2020. Nous documentons d'abord l'expérience de conciliation emploi-famille en temps de pandémie des parents, qui a été qualifiée de « facile » par une majorité des répondants. Puis, tout en tenant compte de l'orientation sociale-démocrate du Québec, nous montrons qu'il existe une correspondance entre la composition démographique d'une entreprise – en termes du sexe de la majorité de la main-d'œuvre – et l'offre de mesures de conciliation emploi-famille, les organisations qui emploient majoritairement des femmes manifestant plus d'ouverture à l'égard des initiatives organisationnelles pour favoriser la conciliation emploi-famille que les entreprises plus masculines.

### **Introduction et problématique**

Il existe un consensus assez large chez les chercheurs sur la nécessité de conceptualiser l'univers du monde du travail comme étant interdépendant de celui de l'univers familial (Fraser, 2016). À cet égard, plusieurs travaux se penchent sur les effets néfastes du conflit emploi-famille, c'est-à-dire de l'incompatibilité entre le travail accompli sur le marché du travail, et celui effectué gratuitement à la maison. Ce conflit peut prendre diverses formes, en termes de temps, lorsque les heures dédiées aux responsabilités familiales et celles consacrées au travail entrent en compétition, en termes de tension, lorsque le stress vécu dans un des rôles vient influencer la façon de satisfaire les demandes de l'autre rôle, et en termes de comportements, lorsqu'il y a une incompatibilité des qualités et aptitudes requises par les différents rôles et une difficulté à

s'adapter aux comportements attendus pour chacun d'eux (Baxter et Tai, 2015; Duxbury et Higgins, 1991; Kaufman et Taniguchi, 2019, Tremblay, 2019). Les différents types de conflits peuvent se révéler coûteux pour les organisations. Par exemple, le conflit de temps peut occasionner des problèmes de retards ou d'absentéisme, le conflit de rôles peut se traduire par des difficultés sur le plan de l'engagement et de la motivation au travail. En revanche, les organisations qui facilitent la conciliation emploi-famille et qui offrent des mesures pour la diminution du conflit peuvent en retirer différents avantages, comme une meilleure productivité, meilleure qualité de travail, meilleur engagement, loyauté, attraction et rétention de la main-d'œuvre (Tremblay, 2019).

Les mécanismes facilitant ou nuisant à la conciliation emploi-famille sont nombreux et peuvent être offerts par des membres de la famille, comme lorsque les grands-parents s'impliquent dans les soins envers les enfants, par l'État, par l'entremise d'une politique familiale comprenant des services de garde, et par les organisations, avec la mise en place de mesures formelles ou informelles de soutien et d'un climat favorable à l'utilisation de ces mesures. Les recherches montrent l'importance de la culture organisationnelle et des comportements et attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation (Fusulier, Laloy et Sanchez, 2009, Fusulier, 2011; Tremblay, 2012, 2019) un constat d'autant plus vrai en temps de pandémie (Tremblay et Mathieu, 2020). Or, la prise en compte et l'offre de mesures de conciliation vie personnelle-vie professionnelle est essentielle pour comprendre, documenter et favoriser l'inclusion des genres, et plus particulièrement des pères et des mères, dans les organisations. Nous nous intéressons ici surtout au rôle joué par les organisations, et à l'effet possible d'une majorité d'employés masculins ou féminins sur l'offre de mesures dans les entreprises, car les travaux réalisés à ce jour présentent des conclusions divergentes, certaines recherches concluant que les milieux féminins seraient plus soutenant, alors que d'autres ont observé que ce n'était pas toujours le cas, dans le milieu de la santé notamment (Tremblay, 2012)

Dans ce texte, nous nous penchons sur l'enjeu de la conciliation emploi-famille des mères et des pères dans les organisations québécoises, sur la base de l'analyse de données de deux enquêtes menées par notre partenaire de recherche, l'initiative Concilivi du Réseau pour un Québec famille. Plus précisément, nous documentons leur expérience de conciliation emploi-famille en temps de pandémie, ainsi que la disponibilité de mesures favorisant la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales dans les organisations. Tout en tenant compte du penchant social-démocrate du Québec, et de sa politique familiale en particulier, nous montrons qu'il existe une correspondance entre la composition démographique d'une entreprise – en termes du sexe de la majorité de la main-d'œuvre – et l'offre de mesures de conciliation emploi-famille, ainsi que l'évaluation des avantages et des inconvénients liés à cette offre. Autrement dit, les organisations qui emploient majoritairement des femmes semblent montrer plus d'ouverture à l'égard des initiatives organisationnelles pour favoriser la conciliation emploi-famille, que les entreprises plus masculines, et ceci pourrait être particulièrement important en contexte de pandémie, alors que les femmes sont sursollicitées dans leur vie privée en plus de leur vie professionnelle.

Nous documentons également le contexte national québécois, puisque l'utilisation des mesures de conciliation n'est pas seulement tributaire des initiatives des entreprises, mais également de la politique familiale en place (Den Dulk, Peters et Poutsma, 2012; Joecks, Kurowska et Pull, 2021). Par exemple, la disponibilité d'un service de garde dans un milieu de travail n'a pas le même impact dans un pays libéral et dans une société sociale-démocrate dans laquelle le bien-être des familles, la défamilialisation et la dématernalisation (Mathieu, 2016) sont au cœur des préoccupations du gouvernement, qui soutient alors des services de garde. Ainsi, l'absence de services de garde dans une organisation ne peut être interprétée comme étant un manque d'engagement de l'employeur envers l'enjeu de la conciliation emploi-famille, si ces services sont offerts à faible coût par l'État (Joecks, Kurowska et Pull, 2021), comme c'est le cas au Québec.

L'article est organisé comme suit. Nous débutons par une discussion du contexte social et institutionnel québécois, en mettant l'accent sur le rôle du gouvernement et des entreprises comme vecteurs facilitant ou obstruant la conciliation emploi-famille. Nous élaborons par la suite notre contexte théorique, au confluent d'une approche macro sociologique, qui met de l'avant l'effet défamilialisant et dématernalisant de la politique familiale, et d'une approche institutionnelle méso qui fait le lien entre la composition démographique des organisations et l'offre de mesures de conciliation. Les deux enquêtes sur lesquelles reposent nos analyses sont présentées dans la troisième section.

Nous dévoilons ensuite nos résultats en deux temps : nous montrons d'abord que les parents rapportent une conciliation le plus souvent 'facile', même en temps de pandémie, et que le soutien organisationnel informel offert aux parents au printemps 2020 n'a pas significativement varié selon le sexe. Dans un deuxième temps, nous brosons un portrait des mesures de conciliation emploi-famille offertes dans les organisations qui emploient majoritairement des hommes et majoritairement des femmes. Même si notre démarche n'est pas causale, nous émettons l'hypothèse que la présence d'une majorité de femmes dans un milieu de travail soit liée à une offre plus diversifiée de mesures de conciliation emploi-famille, susceptibles de diminuer le sentiment de conflit entre les activités marchandes et reproductives. La discussion permet de faire le lien entre la perception des difficultés de conciliation, l'attitude des employeurs à l'égard de l'enjeu de la conciliation emploi-famille et le contexte national québécois.

## **Contexte**

L'enjeu de la conciliation emploi-famille devient particulièrement important au Québec au cours des années 90. Du point de vue des travailleurs, cette préoccupation reflète les difficultés des familles à concilier les activités marchandes et reproductives, dans un contexte où la participation au marché du travail des femmes – et plus particulièrement des mères – augmente rapidement. Dans les familles biparentales, alors que seulement 29,3% des mères ayant un enfant de moins de 6 ans sont actives sur le marché du travail en 1976, cette proportion grimpe à 81,1% en 2018 (Statistique Canada, 2018). Les difficultés de conciliation emploi-famille sont particulièrement aigües pour les familles monoparentales, le taux d'activité des mères seules en 2018 étant de

78,1%. Ainsi, avec la forte présence des mères sur le marché du travail, et avec le fait que près d'une famille québécoise sur quatre (Conseil du statut de la femme, 2019) soit monoparentale, les difficultés de conciliation sont vécues par une proportion significative de travailleurs, mais surtout de travailleuses. En effet, même si plusieurs stratégies sont adoptées par les couples pour diminuer les difficultés de conciliation emploi-famille, ce sont les femmes qui font encore la majorité des concessions concernant l'accomplissement des soins aux enfants et des tâches ménagères (Morin, Fortier et Deschenaux, 2018) et qui sont confrontées au « plafond de mère » (Genin, 2017).

Du point de vue de l'État, il devient important, au tournant du millénaire, d'offrir une politique familiale qui favorise la conciliation emploi-famille, et qui par la même occasion soutient l'activation des mères sur le marché du travail. À cette fin, le gouvernement québécois propose deux principales mesures de soutien aux familles. La première est celle de la mise en place d'un réseau de services de garde à la petite enfance et en milieu scolaire à faible coût, qui amènera rapidement l'entrée de 70000 nouvelles femmes sur le marché du travail (Fortin, Godbout et St-Cerny, 2012). Dès le départ, et jusqu'à aujourd'hui, ces services sont très populaires : en 2019, 64% des enfants d'âge préscolaire fréquentaient un service de garde (Ministère de la famille, 2019), alors que c'était le cas de 59% des enfants inscrits à une école primaire publique (Conseil supérieur de l'éducation, 2020). La deuxième mesure est celle de l'implantation d'un programme de congés parentaux, le Régime québécois d'assurance parentale, avec des prestations de maternité, de paternité et parentales généreuses et facilement accessibles. Ce programme est également très populaire et une majorité de pères utilise les prestations de paternité (Mathieu, Doucet et McKay, 2020; Tremblay et Lazzari-Dodeler, 2015), ce qui distingue le Québec du reste du Canada et le rapproche de la situation des pays nordiques.

Du côté des entreprises, l'enjeu de la conciliation emploi-famille devient important à la lumière des avantages documentés, qui sont retirés par les organisations qui facilitent la conciliation entre les responsabilités professionnelles et familiales de leurs employés. Au Québec, un certain nombre d'études indiquent que la présence de mesures de conciliation emploi-famille est de plus en plus fréquente et contribue à réduire le conflit emploi-famille dans plusieurs organisations, mais il reste encore nombre d'organisations qui ne satisfont pas la demande (Tremblay, 2012, 2019). Aussi, on ne sait pas pour quelles raisons les organisations mettent en place des mesures, bien que certaines voient bien des coûts liés à la baisse de productivité, aux absences et retards, ou encore baisses de motivations ou engagement au travail (Conference Board du Canada, 1994; Tremblay, 2019).

## **Cadre théorique**

Notre étude se situe au confluent de la littérature sociologique et managériale sur la question de la conciliation emploi-famille, du soutien organisationnel et des inégalités de genre. Le fil conducteur de cette recherche est l'idée que la politique québécoise reflète, renforce et légitimise le double rôle des mères et des pères comme parent et comme travailleuse ou travailleur. Autrement dit, nous mettons l'accent sur le lien entre la politique familiale québécoise, le régime

de soins, l'expérience de conciliation emploi-famille et l'offre de mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations.

Les entreprises sont influencées par le climat social et institutionnel dans lequel elles s'insèrent; la politique familiale et les pratiques organisationnelles doivent donc être conceptualisées comme étant interdépendantes (Den Dulk, Peters et Poutsma, 2012; Joecks, Kurowska et Pull, 2021) et faisant partie d'un même tout. Un des outils conceptuels les plus souvent utilisés dans l'étude des politiques familiales est celui de l'échelle de défamilialisation/familialisation de soins (Esping-Andersen, 1999; Leitner, 2003) et, plus récemment, du continuum dématernalisation/maternalisation (Mathieu, 2016). Dans les pays familialistes et maternalistes, les soins aux enfants sont perçus comme relevant de la responsabilité de la famille, et plus précisément de la mère. En revanche, les sociétés qui valorisent la défamilialisation et la dématernalisation favorisent le partage des responsabilités du travail de soins entre les parents, l'État et les organisations.

À l'instar des pays de l'Europe du Nord, le Québec se situe dans le sillon des sociétés sociales-démocrates (Paquin, 2016; van den Berg et al., 2017), du moins dans l'architecture de sa politique familiale (Mathieu, Doucet et McKay, 2020; Mathieu et Tremblay, 2020), axée sur le principe de la dématernalisation des soins, de l'activation et de l'égalité entre les genres. La politique familiale a permis la mise en place d'un climat normatif, qui donne lieu à certaines attentes de la part des employés envers leur organisation. La recherche montre en effet que les entreprises implantées à l'intérieur d'une société favorisant la conciliation emploi-famille subissent des pressions pour élaborer des régimes de travail flexibles (Den Dulk, Peters et Poutsma, 2012).

Selon Joecks, Kurowska et Pull (2021), cela est dû au fait que les entreprises répondent aux attentes des employés, une observation qui s'inscrit dans le cadre de la théorie institutionnelle. La théorie institutionnelle met l'accent sur les pressions institutionnelles qui incitent les employeurs à réagir à leur environnement. Suivant ce raisonnement, les employeurs adoptent de nouvelles pratiques, incluant l'implantation de mesures facilitant la conciliation emploi-famille, en réponse à des forces institutionnelles (Den Dulk, Peters et Poutsma, 2012). Les employeurs ne sont donc pas des acteurs passifs; aussi, même s'ils sont influencés par le contexte institutionnel national, certains développent davantage de mesures de conciliation emploi-famille que d'autres.

Dans les années 90, Goodstein (1994) montre que la présence des femmes dans une organisation constitue un facteur déterminant dans la prise en compte de la conciliation emploi-famille. Les employeurs, qui ont besoin de la main-d'œuvre féminine, sont incités à adopter des mesures de conciliation, comme la mise en place d'un service de garde et des horaires de travail flexibles. La présence d'une forte proportion de mères avec des responsabilités familiales représente une condition essentielle pour exercer une influence considérable sur les employeurs (David et Kallenberg, 2006; Goodstein, 1994). Selon Goñi, Corredor et León (2021), si la présence d'une forte proportion de femmes dans la main-d'œuvre d'une organisation exerce un effet sur la disponibilité de mesures de conciliation emploi-famille, c'est par l'entremise du développement

d'une culture organisationnelle féminine qui priorise l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales.

À cet égard, plusieurs études internationales ont montré que la culture organisationnelle constitue un facteur important qui influence le conflit emploi-famille vécu par les parents (Goñi, Pilar et León, 2021; Kim et Faerman, 2013). À la fin des années 90, l'étude pionnière de Thompson, Beauvais et Lyness (1999) montre que la 'culture organisationnelle travail-famille' (work-family culture) – définie comme un ensemble d'hypothèses partagées, de croyances et de valeurs qui déterminent l'étendue du soutien des entreprises à leurs salariés dans l'intégration de leur vie professionnelle et personnelle – est liée à l'utilisation de mesures de conciliation emploi-famille. La culture organisationnelle travail-famille est également associée à une diminution du conflit ressenti entre les activités professionnelles et familiales par les salariés, ainsi qu'à une réduction des intentions de quitter l'organisation (Thompson, Beauvais et Lyness, 1999). Cette observation illustre l'importance d'examiner la culture organisationnelle comme déterminant de la disponibilité et de l'utilisation de mesures de soutien aux familles.

D'une part, la culture organisationnelle masculine – qui s'appuie sur l'idée de l'existence de deux sphères, du travail et des soins, comme étant distinctes et séparées – permet aux employeurs de se désresponsabiliser de la question du bien-être de la famille (Haas et Hwang, 2017). D'autre part, la culture organisationnelle féminine met en relief l'interdépendance entre l'univers du travail rémunéré et celui des soins aux personnes dépendantes. Les organismes qui emploient majoritairement des femmes rapportent davantage de mesures de conciliation, comme des heures de travail flexible (David et Kallenberg, 2006). De plus, les hommes œuvrant dans une entreprise avec une main-d'œuvre majoritairement féminine obtiendraient plus de soutien organisationnel informel, comme une attitude positive de leur supérieur et de leurs collègues lors de l'utilisation d'un congé parental, ou d'une réduction des heures de travail pour prodiguer des soins (Hass et Hwang, 2017).

Ces divers éléments sur la culture organisationnelle et la prédominance masculine ou féminine nous ont conduit à nous intéresser au fait que certains milieux majoritairement masculins ou féminins pourraient présenter des situations différentes. Une première hypothèse serait donc que les milieux féminins auraient davantage de mesures de conciliation, en raison d'une plus forte culture organisationnelle travail-famille. Par contre, il est également possible, dans le cas du Québec et de son orientation social-démocrate, que la composition démographique des organisations ne soit pas liée à la disponibilité des mesures de soutien aux familles, les hommes, comme les femmes, étant légitimés dans leur rôle parental. Même si nous ne pouvons pas tester l'impact direct des institutions ou du climat social sur les mesures de conciliation mises en place par les organisations, nous croyons que le contexte institutionnel et les politiques publiques peuvent avoir une incidence sur les comportements des entreprises et leur offre de mesure, indépendamment de la composition genrée de la main-d'œuvre.

## Méthodologie

La recherche s'inscrit dans le cadre d'un partenariat de recherche avec l'initiative Concilivi du Réseau Québec-famille; l'entreprise Léger a été retenue pour mener une enquête auprès des travailleurs québécois afin d'évaluer leur situation en matière de conciliation emploi-famille au Québec, au début de la pandémie de COVID-19, soit en mai 2020. L'enquête a été menée en ligne entre le 7 et le 22 mai 2020 auprès de 3006 travailleurs québécois qui sont parents ou proches aidants, âgés de 18 ans et plus et pouvant s'exprimer en anglais ou en français. Les personnes ayant continué à travailler étaient toutefois au nombre de 2293, de sorte que c'est sur cette base que sont fondées les premières données présentées. Les données ont été pondérées selon le sexe et selon l'âge.

L'enquête a été confiée à une entreprise de sondage réputée et appliquant les méthodes statistiques reconnues dans le domaine scientifique. C'est donc l'entreprise Léger qui a été sollicitée pour mener une enquête auprès des employeurs québécois, en octobre 2020. Une méthode de sondage hybride a alors été utilisée. D'abord, un sondage Web a été réalisé du 14 au 22 octobre 2020 auprès de 638 responsables de ressources humaines dans des organisations québécoises. Puis, un sondage téléphonique auprès de 371 répondants des ressources humaines a été mené auprès durant la même période. Un total de 1 008 organisations sont représentées dans l'enquête; de ce nombre, 331 ont une main-d'œuvre majoritairement masculine, 381 majoritairement féminine et 289 entreprises ont une main-d'œuvre mixte. Les résultats ont été pondérés selon le nombre d'employés des organisations, les régions et le secteur d'activité. À des fins de comparaison, un échantillon probabiliste de 1 008 répondants aurait une marge d'erreur de +/- 3,9% 19 fois sur 20.

Même si les deux enquêtes ne sont ni comparatives, ni menées avec les mêmes répondants – la première a été menée auprès d'employés et la seconde auprès d'employeurs – nous juxtaposons leur analyse parce que la situation des employés et des employeurs est tributaire du contexte national qui favorise la conciliation emploi-famille. À partir de la première base de données, nous documentons la situation de conciliation des parents, ceux étant donc le plus sujet à vivre des conflits emploi-famille, et les plus susceptibles d'avoir recours à des mesures organisationnelles formelles ou informelles pour améliorer leur conciliation pendant ou après la pandémie. À cette fin, nous analysons les réponses des répondants à la question 16 de l'enquête, soit « à quel point avez-vous trouvé facile ou difficile de concilier famille et travail dans ce nouveau contexte? », allant de « très facile » à « très difficile », selon le sexe. Nous examinons également les réponses des répondants à la question 20 « Diriez-vous que votre employeur s'est montré compréhensif de votre situation ou non? » et à la question 21, « votre employeur a-t-il diminué ses attentes envers vous en ce qui concerne votre productivité au travail ou celles-ci sont demeurées sensiblement les mêmes »? et ce, selon le sexe.

À partir de la deuxième base de données, nous documentons les liens entre les caractéristiques de la main d'œuvre – majoritairement féminine, majoritairement masculine ou mixte – et l'ouverture et la disponibilité des employeurs à offrir des mesures de conciliation emploi-famille. Plus

précisément, nous analysons les réponses offertes à trois catégories de questions soit celles qui portent sur la disponibilité de diverses mesures de conciliation au sein de l'organisation, celles qui documentent les effets positifs et négatifs attribuables à ces mesures et les réponses à une série d'affirmations en lien avec la désirabilité des mesures de conciliation emploi-famille.

Parmi les limites de la recherche, soulignons que le partenariat n'était pas établi au moment de la collecte de données, de sorte que nous n'avons pas revu l'ensemble des questions initialement. Par contre, nous les avons revues pour les nouvelles enquêtes annuelles, et ajouté quelques questions. La grande majorité des questions s'inspirent des travaux de recherche réalisés au Québec sur la conciliation, de sorte que les questions conviennent tout de même pour nos analyses.

## Résultats

### *La conciliation emploi-famille en temps de pandémie : la perception des parents*

Nous avons eu accès aux données collectées par l'entreprise Léger dans le cadre de notre partenariat de recherche. Nous avons alors procédé à l'analyse des données de l'enquête de mai 2020 réalisée auprès des parents, données recueillies selon les méthodes scientifiques reconnues. Notre analyse révèle trois constats importants sur l'expérience de conciliation emploi-famille (Tremblay et Mathieu, 2020). Premièrement, la majorité des parents (62%) ont qualifié leur conciliation emploi-famille comme étant 'facile'. Le sexe vient toutefois teinter les réponses des répondants, les hommes qualifiant leur conciliation comme 'facile', dans une proportion significativement plus élevée (65%), et les femmes, dans une proportion significativement plus faible (58%) (tableau 1). Ce premier constat s'inscrit parfaitement dans le sillon d'autres travaux qui ont montré l'effet du sexe sur la conciliation emploi-famille en temps de pandémie, les femmes vivant davantage de conflits entre leurs activités professionnelles et familiales (voir entre autres Lemieux et al., 2020; Mathieu et Tremblay, 2021; Qian et Fuller, 2020).

**Tableau 1 – Évaluation de l'expérience de conciliation emploi-famille pendant la pandémie de COVID-19 selon le sexe du parent répondant, Québec, mai 2020\***

	<b>Total</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>
Total facile	62%	<b>65%*</b>	<b>58%*</b>
Très facile	20%	<b>22%*</b>	<b>17%*</b>
Plutôt facile	42%	44%	41%
Difficile	38%	<b>34%*</b>	<b>41%*</b>
Plutôt difficile	28%	27%	30%
Très difficile	9%	<b>7%*</b>	<b>11%*</b>

**Source :** Réseau pour un Québec famille, 2020a

\*Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence significative statistiquement inférieure par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significative statistiquement supérieure.

Ensuite, il n'y a pas de différence significative entre la perception des hommes et des femmes face au niveau de compréhension offert par leur employeur (tableau 2); il semblerait donc que les employeurs aient tenu pour acquis que les hommes, au même titre que les femmes, avaient des responsabilités familiales. Aussi, une faible proportion de parents travailleurs – 10% chez les hommes et chez les femmes – ont affirmé que leur employeur ne s'était pas montré compréhensif de la situation.

**Tableau 2 – Perception du niveau de compréhension de l'employeur pendant la pandémie de COVID-19, selon le sexe du parent répondant, Québec, mai 2020\***

	Total	Homme	Femme
Total compréhensif	87%	88%	86%
Très compréhensif	50%	49%	51%
Assez compréhensif	37%	<b>39%*</b>	<i>35%*</i>
Total pas compréhensif	10%	10%	10%
Peu compréhensif	8%	8%	8%
Pas du tout compréhensif	2%	2%	2%

Source : Réseau pour un Québec famille, 2020a

\* Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence significative statistiquement inférieure par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significative statistiquement supérieure.

Enfin, il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes dans leur perception des attentes de leur employeur (tableau 3). Une proportion identique de pères et de mères (22%) affirme que leur employeur a diminué ses attentes. Il semblerait donc que les hommes aient bénéficié du même type de soutien organisationnel informel que les femmes. Aussi, même si les attentes sont restées les mêmes pour une proportion légèrement inférieure chez les femmes (68%), la différence entre les hommes et les femmes n'est pas significative à cet égard.

**Tableau 3 – Perception des attentes de l'employeur pendant la pandémie de COVID-19, selon le sexe du parent répondant, Québec, mai 2020\***

	Total	Homme	Femme
L'employeur a diminué ses attentes	22%	22%	22%
Les attentes sont restées les mêmes	70%	72%	68%
Refus/je ne sais pas	8%	<i>6%*</i>	<b>9%*</b>

Source : Réseau pour un Québec famille, 2020a

\* Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence significative statistiquement inférieure par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significative statistiquement supérieure.

### *Des mesures de conciliation surtout disponibles dans les entreprises à majorité féminine*

L'enquête menée à l'automne auprès des employeurs permet de relever un certain nombre de constats généraux, basé sur l'analyse des réponses de l'ensemble des représentants des ressources humaines ayant participé à l'étude. D'abord, la quasi-totalité (soit 91%) des organisations

affirment offrir des mesures de conciliation emploi-famille (tableau 4). Près du deux tiers (63%) des employeurs mentionnent que ces mesures sont informelles, une proportion qui grimpe à 75% dans les organisations du secteur privé (données non illustrées). Les mesures les plus populaires sont la flexibilité des horaires (71%), ainsi que la flexibilité dans le choix des vacances (60%) (tableau 4).

Comme le montre le tableau 4, les organisations avec une majorité d'employés masculins offrent un peu plus de mesures de conciliation emploi-famille (95%). Ces mesures sont toutefois différentes de celles qui sont offertes dans les organisations à prédominance féminine. D'abord, elles sont significativement plus souvent informelles (à 73% du temps, contre 58% dans les entreprises féminines), alors que les mesures formelles sont significativement plus souvent offertes dans les entreprises employant une majorité de femmes (20% contre 12%, données non illustrées). Ensuite, ces mesures sont plus souvent monnayées : il existe un écart de 8 points de pourcentage entre les entreprises employant majoritairement des hommes et majoritairement des femmes dans la disponibilité des congés payés pour responsabilités familiales (36% versus 28%). En revanche, dans les entreprises employant majoritairement des femmes, différents outils d'accommodement de l'horaire, comme la flexibilité dans les choix de vacances, la flexibilité des horaires de travail, le télétravail et des mesures visant l'adaptabilité de l'organisation comme le droit à la déconnexion sont offerts dans une proportion significativement plus élevée. Aussi, les entreprises où œuvrent une majorité d'hommes offrent significativement moins souvent la semaine comprimée ou le télétravail, cette dernière mesure étant pourtant offerte dans 37% des organisations à prédominance féminine.

Ce sont toutefois les entreprises mixtes, à 88% d'entre elles, qui offrent le moins de mesures de conciliation. Les organisations avec une répartition égalitaire d'hommes et de femmes offrent significativement moins souvent de banques de temps accumulé (26% contre 38% pour l'ensemble des entreprises), de flexibilité dans les choix de vacances (55% contre 60%) et de mesures visant l'adaptabilité à l'organisation (12% contre 17%).

**Tableau 4 – Disponibilités des mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations selon la composition démographique de l'organisation (majoritairement masculine, majoritairement féminine ou mixte), Québec, octobre 2020\***

Parmi les mesures suivantes, lesquelles sont présentement en vigueur dans votre organisation ?				
	Composition démographique			
	Total	Majorité masc.	Majorité fém.	Mixte

<b>Total oui</b>	91%	<b>95%*</b>	93%	88%*
<b>Flexibilité des horaires de travail</b>	71%	68%	73%	72%
<b>Diminution du nombre d'heures travaillées</b>	33%	32%	34%	33%
<b>Semaine comprimée</b>	23%	<i>19%*</i>	25%	25%
<b>Banque d'heures ou temps accumulé</b>	38%	<b>43%*</b>	<b>44%*</b>	26%*
<b>Flexibilité dans le choix des vacances</b>	60%	61%	<b>64%*</b>	55%*
<b>Télétravail</b>	32%	<i>23%*</i>	<b>37%*</b>	35%
<b>Congés payés pour responsabilités familiales</b>	32%	<b>36%*</b>	28%	31%
<b>Congés non-payés pour responsabilités familiales au-delà des 10 jours prévus dans la Loi sur les normes du travail</b>	31%	31%	30%	32%
<b>Mesures de soutien aux employés dans l'exercice de leurs responsabilités familiales, comme du soutien pour la garde d'enfants, un service de traiteur, etc.</b>	11%	12%	11%	11%
<b>Mesures visant l'adaptabilité de l'organisation, par exemple un poste de remplacement volant, le droit à la déconnexion, etc.</b>	17%	15%	<b>22%*</b>	<i>12%*</i>

Source : Réseau pour un Québec famille, 2020b

\* Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence statistique significativement inférieure par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significativement supérieure.

L'analyse des perceptions liées aux effets positifs et négatifs de la mise en place des mesures de conciliation emploi-famille varie également selon le sexe de la majorité des employés. C'est ce que révèlent les données des tableaux 5 et 6. Dans les organisations où les employés sont surtout des hommes, on rapporte significativement moins d'effets positifs liés aux mesures (73% contre 79% pour l'ensemble des organisations). En outre, les entreprises qui emploient une majorité d'hommes sont significativement moins susceptibles de voir un effet positif de ces mesures sur le climat d'emploi (46% contre 54% pour l'ensemble des organisations), la satisfaction ou la motivation (48% contre 56%), le service à la clientèle (27% contre 33%), l'absentéisme (28% contre 36%) et la productivité (31% contre 36%). De même, les organisations qui emploient majoritairement des hommes notent significativement plus d'effets négatifs (40% contre 34% pour l'ensemble des organisations) liés à la mise en place d'accommodements. Ces effets négatifs sont liés à l'augmentation des coûts (10%), à la difficulté à respecter les échéanciers (10%) et à la qualité du service à la clientèle (7%).

Le portrait est opposé dans les organisations féminines, même si dans l'ensemble, elles ne rapportent pas significativement plus d'effets positifs et moins d'effets négatifs que l'ensemble des organisations. Les entreprises qui emploient majoritairement des femmes estiment dans une proportion significativement plus élevée que les mesures de conciliation contribuent à l'amélioration du climat de travail (60% contre 54% pour l'ensemble des organisations), à la satisfaction et la motivation des employés (61% contre 56%) et à la baisse de l'absentéisme (41% contre 26%). Les organisations à majorité féminine rapportent également moins d'effets négatifs liés à la mise en œuvre de mesures de conciliation, bien que les données ne soient pas significativement différentes de celles de l'ensemble des organisations.

**Tableau 5 – Perception des effets positifs attribuables aux mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations selon la composition démographique de l'organisation (majoritairement masculine, majoritairement féminine ou mixte), Québec, octobre 2020\***

Avez-vous observé des effets positifs attribuables aux mesures de conciliation famille-travail implantées dans votre organisation ?				
	Total	Composition démographique		
		Majorité masc.	Majorité fém.	Mixe
<b>Total, oui positif</b>	79%	<i>73%*</i>	85%	78%
<b>Amélioration du climat de travail</b>	54%	<i>46%*</i>	<b>60%*</b>	56%
<b>Satisfaction ou motivation accrue des employés</b>	56%	<i>48%*</i>	<b>61%*</b>	58%
<b>Meilleur service à la clientèle</b>	33%	<i>27%*</i>	33%	<b>40%*</b>
<b>Taux de roulement moins élevé</b>	33%	29%	36%	32%
<b>Baisse de l'absentéisme</b>	36%	<i>28%*</i>	<b>41%*</b>	37%
<b>Hausse de la productivité</b>	36%	<i>31%*</i>	36%	<b>41%*</b>
<b>Amélioration de la qualité du travail</b>	46%	43%	48%	48%
<b>L'organisation est plus concurrentielle pour attirer des travailleurs</b>	23%	22%	26%	20%
<b>Autre</b>	1%	<b>3%*</b>	1%	1%
<b>Aucun effet positif observé</b>	13%	<b>20%*</b>	<i>6%*</i>	13%

Source : Réseau pour un Québec famille, 2020b

\* Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence significative statistiquement inférieure par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significative statistiquement supérieure.

**Tableau 6 – Perception des effets négatifs attribuables aux mesures de conciliation emploi-famille, selon la composition démographique de l'organisation (majoritairement masculine, majoritairement féminine ou mixte), Québec, octobre 2020\***

Avez-vous observé des effets négatifs attribuables aux mesures de conciliation famille-travail implantées dans votre organisation ?		
		Composition démographique

	Total	Majorité masc.	Majorité fém.	Mixte
<b>Total oui négatif</b>	34%	<b>40%*</b>	34%	<i>27%*</i>
<b>Augmentation des coûts</b>	7%	<b>10%*</b>	6%	6%
<b>Augmentation des conflits entre collègues</b>	6%	7%	6%	4%
<b>Baisse de la productivité</b>	7%	9%	6%	6%
<b>Diminution de la qualité du travail</b>	3%	5%	2%	3%
<b>Charge de travail accrue</b>	10%	12%	12%	<i>6%*</i>
<b>Difficulté à respecter les échéanciers</b>	7%	<b>10%*</b>	5%	6%
<b>Qualité du service à la clientèle compromise</b>	5%	<b>7%*</b>	4%	4%
<b>Abus de la part de certains employés</b>	13%	16%	13%	10%
<b>Aucun effet négatif observé</b>	59%	54%	57%	<b>67%*</b>
<b>Augmentation de l'absentéisme / manque de personnel</b>	1%	1%	0%	0%
<b>Autres difficultés d'organisation / de gestion / nouvelles mesures à mettre en place / adaptabilité nécessaire</b>	1%	1%	1%	1%

Source : Réseau pour un Québec famille, 2020b

\* Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence significative statistiquement inférieure par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significative statistiquement supérieure.

Le tableau 7 vient confirmer les différences de perceptions liées aux effets des mesures de conciliation emploi-famille entre les organisations féminines et masculines. Le tableau 7 montre que la majorité des organisations, qu'elles soient composées surtout d'hommes, surtout de femmes ou qu'elles soient mixtes, affirment que les mesures de conciliation emploi-famille engendrent des effets positifs sur l'attractivité de l'organisation et sur la rétention du personnel. La majorité des organisations estiment également que la conciliation emploi-famille constitue une attente incontournable et que de bonnes pratiques dans ce domaine représentent un avantage concurrentiel.

En comparant les réponses obtenues par les ressources humaines des organisations à majorité féminine ou masculine, on distingue une fois de plus certaines tendances significatives, les entreprises masculines étant moins portées à croire à l'effet positif de la conciliation emploi-famille sur l'attractivité et le recrutement et sur la rétention du personnel. Une proportion significativement plus élevée de ces entreprises (11%) est en total désaccord avec les effets positifs des mesures de conciliation sur l'attraction et la rétention du personnel et avec l'idée selon laquelle la conciliation serait une attente incontournable des employés. Les réponses provenant des services de ressources humaines des entreprises composées d'une main-d'œuvre surtout féminine évoquent une culture organisationnelle différente. Une forte majorité de ces

entreprises – 91% d’entre elles – croit au pouvoir attractif des mesures de conciliation pour le recrutement de nouveaux employés. Dans le même ordre d’idée, une proportion significativement élevée (86%) de ces entreprises estiment que de bonnes mesures de conciliation constituent un avantage concurrentiel au sein de leur organisation.

**Tableau 7 – Perception des effets des mesures de conciliation emploi-famille selon la composition démographique de l’organisation (majoritairement masculine, majoritairement féminine ou mixte), Québec, octobre 2020**

	Composition de la main-d’œuvre			
	Total	Majorité masc.	Majorité fém.	Mixte
<b>L’adoption des meilleures pratiques en matière de conciliation famille-travail améliore l’attractivité de l’organisation pour le recrutement</b>				
Total accord	87%	<b>82%*</b>	<b>91%*</b>	89%
Total désaccord	7%	<b>11%*</b>	<b>4%*</b>	6%
<b>L’adoption des meilleures pratiques en matière de conciliation famille-travail favorise la rétention de personnel</b>				
Total accord	86%	<b>83%*</b>	89%	87%
Total désaccord	8%	<b>11%*</b>	<b>5%*</b>	9%
<b>La conciliation famille-travail est aujourd’hui une attente incontournable des employés</b>				
Total accord	89%	<b>85%*</b>	91%	91%
Total désaccord	7%	<b>11%*</b>	<b>5%*</b>	5%
<b>L’adoption des meilleures pratiques en matière de conciliation famille-travail représentera un avantage concurrentiel dans notre secteur d’activité</b>				
Total accord	82%	<b>74%*</b>	<b>86%*</b>	85%
Total désaccord	12%	<b>21%*</b>	<b>5%*</b>	9%

Source : Réseau pour un Québec famille, 2020b  
\* Les données statistiquement significatives sont indiquées avec un astérisque. Les données en italique indiquent une différence significative statistiquement inférieure

par rapport aux autres répondants qui composent le sous-groupe, alors que les nombres en gras indiquent une différence significative statistiquement supérieure.

## Discussion et conclusion

Les données analysées permettent de mettre en lumière des liens entre les caractéristiques sociales de la main-d’œuvre – dans le cas présent, le sexe des employés – et la conciliation emploi-famille, dans le contexte institutionnel du Québec, où la participation des deux parents sur le marché du travail est à la fois valorisée et facilitée par la mise en place de mesures de défamilialisation et de dématernalisation, comme des services de garde à faible coût et des congés parentaux généreux. En dépit des différences notées selon le genre dans l’analyse des résultats, deux constats généraux émergent.

### *1- Une expérience de conciliation relativement indifférenciée selon le sexe*

Le premier constat est celui de la facilité rapportée par les parents à concilier leurs tâches de travail rémunéré et de soins. Des travaux précédents ont évoqué différentes hypothèses pouvant expliquer cette observation inusitée, d'autant plus qu'une plus grande proportion de parents rapporte une conciliation 'facile' pendant la pandémie – au moment où les écoles et les services de garde sont fermés – qu'avant le début de la crise sanitaire (Mathieu et Tremblay, 2021). Parmi ces hypothèses figure l'importance d'analyser les données selon l'âge des enfants, les mères de jeunes enfants rapportant des difficultés plus importantes. La mise en place du télétravail à grande échelle et la diminution des temps de déplacement pour amener les enfants à leurs activités, que ce soit à l'école, au service de garde ou à des activités parascolaires, pourrait avoir contribué à la diminution des conflits de temps vécus par les parents.

En examinant les données recueillies au printemps 2020 pendant la première vague de la pandémie, il apparaît que l'expérience des hommes et des femmes est somme toute assez semblable, les pères et les mères indiquant une conciliation facile, et les employeurs ne semblant pas appliquer un soutien différencié selon le sexe de l'employé. Cette observation est importante, parce qu'elle reflète la légitimité du rôle des femmes comme travailleuse, et des pères comme ayant des responsabilités familiales. La pandémie a révélé que la plus grande partie du travail de soins reposait sur les mères (ASPQ, 2020; Zossou, 2021), mais des études ont aussi montré une implication accrue de la part des pères dans les soins aux enfants, depuis le début de la crise sanitaire, incluant au Canada (Shafer, Milkie et Scheibling, 2020). Cette situation pourrait mener, selon certains observateurs, à une division plus égalitaire du travail de soins (Craig et Churchill, 2020; DelBoca et al., 2020; Yerkes et al., 2020). Pour résumer, la symétrie observée entre les hommes et les femmes dans leur expérience de conciliation et leur perception des attentes de l'employeur à leur égard traduit le contexte institutionnel québécois, qui valorise l'activation des deux parents et l'implication des pères dans les tâches de soins, même lorsque les enfants sont très jeunes. Ce premier constat semble confirmer, du moins partiellement, l'idée selon laquelle les hommes et les femmes ont des parcours professionnels et des responsabilités familiales comparables, sans être parfaitement égalitaires.

### *2- Une culture organisationnelle liée à la composition genrée de la main-d'œuvre, mais...*

L'examen de la base de données recueillies auprès des employeurs à l'automne 2020 montre que la présence d'une majorité d'hommes ou d'une majorité de femmes est liée à une offre différente de mesures de conciliation, ainsi qu'à des perceptions variées quant aux effets et à la pertinence de ces mesures, même dans le contexte institutionnel du Québec. Notre démarche n'étant pas causale, nous ne pouvons affirmer que la composition genrée de la main-d'œuvre soit une condition essentielle pour exercer un effet déterminant sur la disponibilité des aménagements facilitant la conciliation emploi-famille. À cet égard, Adame, Capliure et Miquel (2016) montrent que la présence des femmes est une condition essentielle, mais non suffisante à certains changements organisationnels, la mise en place de mesures de conciliation étant tributaire de la présence des femmes (surtout dans des positions de direction) et de l'engagement de l'entreprise envers l'enjeu de la conciliation famille-travail. Or, les données que nous avons analysées ne

permettent pas de connaître le sexe des personnes dans des postes de direction, et donc, de savoir si c'est la présence d'une main-d'œuvre féminine, ou plutôt la présence des femmes dans des postes de direction, qui est pertinente pour comprendre les caractéristiques des entreprises qui offrent des mesures de conciliation emploi-famille. Aussi, on ne peut écarter l'idée d'un lien de causalité inversé, et que ce soit la disponibilité de certaines mesures qui attire les femmes dans une organisation plutôt que l'inverse.

De même, nous ne pouvons pas savoir *a priori* si les perceptions relatives aux effets positifs et négatifs de la disponibilité de certaines mesures prédisposent les organisations à les offrir. Toutefois, les données de l'enquête révèlent qu'une majorité d'entreprises féminines – 53% d'entre elles – ont déjà consulté leurs employés afin d'évaluer leurs besoins de conciliation. Cette proportion n'est que de 40% dans les organisations dont la main d'œuvre est principalement masculine. Il est donc possible que la culture organisationnelle des entreprises féminines soit différente, et plus axée sur la consultation et sur la mise sur pied de mesures facilitant la conciliation emploi-famille des employés, qui sont surtout des femmes et potentiellement des mères. Cette hypothèse, qui reste à valider, viendrait soutenir l'idée que le point de départ pour la mise en place de mesures de conciliation, qu'elles soient formelles ou informelles, est celui d'une intégration accrue des mères dans tous les niveaux hiérarchiques des organisations où elles sont peu nombreuses.

En dépit du fait que la présence d'une majorité d'hommes ou d'une majorité de femmes semble liée à une offre différente de mesures de conciliation, ainsi qu'à une évaluation de leur pertinence, les données indiquent une certaine forme de consensus, même lorsque la composition démographique de la main-d'œuvre et les types d'entreprises diffèrent. En effet, la forte majorité des entreprises ont affirmé offrir des mesures de conciliation et percevoir des effets positifs liés à ces mesures, alors qu'une minorité d'entre elles affirment avoir observé des effets négatifs attribuables à la mise en place de mesures de conciliation emploi-famille. De même, les réponses à la série d'affirmations en lien avec la désirabilité des mesures de conciliation emploi-famille montrent des tendances similaires, même si les entreprises féminines semblent vouloir mettre davantage de l'avant l'importance d'offrir des mesures de conciliation au sein de l'entreprise. Ces constats demeurent en dépit du fait que les organisations masculines sondées étaient largement des entreprises privées (83%), qui offrent typiquement moins de mesures de conciliation emploi-famille que le secteur public et les administrations publiques en particulier (Tremblay, 2019), alors que ce n'était le cas que pour 53% des organisations féminines.

Ainsi, même si les données montrent une plus grande disponibilité des mesures de conciliation dans les entreprises féminines, l'attitude généralisée d'ouverture des organisations québécoises envers l'enjeu de la conciliation emploi-famille reflète le contexte institutionnel plus large, qui favorise à la fois le partage du travail de soins entre l'État, la famille et les organisations, mais aussi de manière relativement égalitaire entre le père et la mère. La politique familiale québécoise, qui permet et légitimise l'utilisation d'un service de garde pour les jeunes enfants, ainsi que le retrait du père pour prodiguer des soins par l'entremise du congé de paternité (Mathieu, Doucet et McKay, 2020; Tremblay et Lazzari-Dodeler, 2015) met en relief le fait que

les pères, tout comme les mères, doivent concilier des responsabilités familiales et professionnelles.

La conciliation emploi-famille ne peut être une question exclusivement réservée aux femmes, et aux secteurs d'emploi traditionnellement féminins. L'intégration des pères et des mères dans les différents paliers hiérarchiques d'une organisation passe par une uniformisation de l'offre de mesures formelles et informelles permettant la conciliation emploi-famille, et par la mise en place d'une politique familiale favorisant l'égalité entre les genres. À cet égard, on peut se réjouir des changements récents apportés au Régime québécois d'assurance parentale, qui récompense les couples qui partagent le congé parental, en leur octroyant des semaines supplémentaires de prestations (Mathieu, 2021).

Notre recherche comporte évidemment des limites. Parmi celles-ci, rappelons le fait que le partenariat n'était pas établi au moment de la collecte de données, de sorte que nous n'avons pas élaboré les questions de l'enquête; toutefois, et tel qu'indiqué plus haut, les questions nous convenaient tout de même globalement. Aussi, les données présentées dans cette recherche ont été recueillies au cours de la crise sanitaire, et il est donc possible que les réponses offertes par les employeurs soient le reflet d'ajustements temporaires et d'une offre plus généreuse de mesures de conciliation.

## Références

- Association pour la santé publique du Québec (ASPQ) (2020). *Impact de la pandémie de COVID-19 sur la santé et la qualité de vie des femmes au Québec*.
- Adame, C., Capliure, E-M. et Miquel, M.-J. (2016). Work-life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research*, 69(4), 1379-1383. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Baxter, J. et Tai, T. (2015). Inequalities in Unpaid Work: A Cross-National Comparison. Dans M. L. Connerley et J. Wu, *Handbook on Well-Being of Working Women* (pp. 653-671). Dordrecht Netherlands: Springer Science. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6\\_3681](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9897-6_3681)
- Craig, L. et Churchill, B. (2020). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work & Organizations*. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
- Conference Board du Canada. (1994). *Concilier le travail et la famille: enjeux et options*, Ottawa : Conference Board du Canada.
- Conseil du statut de la femme. (2019). Quelques constats sur la monoparentalité au Québec, Québec, <https://csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/constats-monoparentalite-qc.pdf>
- Conseil supérieur de l'éducation. (2020). *Le bien-être de l'enfant à l'école: faisons nos devoirs*, Québec, <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/50-0524-AV-bien-etre-enfant-4.pdf>.
- David, A. E. et Kalleberg, A. (2006). Family-Friendly Organizations? Work and Programs in the 1990s. *Work and Occupations*, 33(2), 191-223. <https://doi.org/10.1177/0730888405280446>
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P. et Rossi, M. C. (2020). Women's Work, Housework and Childcare, before and during COVID-19. IZA institute of Labor Economics.

- Den Dulk, L., Peters, P. & Poutsma, E. (2012). Variations in adoption of workplace work–family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(3), 2785-2808. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676925>
- Duxbury, L.E. et Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.60>
- Esping-Andersen, G. (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford: Oxford University Press.
- Fortin, P., Godbout, L. et St-Cerny, S. (2012). L’impact des services de garde à contribution réduite au Québec, sur le taux d’activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux, Document de travail 2012/01, Université de Sherbrooke.
- Fraser, N. (2016). Sur les contradictions sociales du capitalisme contemporain : De la famille, du féminisme, et de leurs relations avec le néo-libéralisme. 38<sup>e</sup> Conférence Marc Bloch, Université Paris-Sorbonne.
- Fusulier, B., Laloy, D. et Sanchez, E. (2009). Être au service et articuler travail/famille. *Informations sociales*, 154, 22-30.
- Fusulier, B. (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels: les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*. Presses universitaires de Louvain.
- Genin, É. (2017). Au croisement du genre et de la parentalité : le plafond de mère chez les femmes qualifiées. *Cahiers de recherche sociologique*, 63, 25-42. <https://doi.org/10.7202/1055717ar>
- Goñi, S., Pilar, C. et León, C. (2021). Work–family policies and the transformation triangle: women, organizational culture and managerial strategy. *Gender in Management*, <https://doi.org/10.1108/GM-11-2019-0202>
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382. <https://doi.org/10.2307/256833>
- Haas, L. et Hwang, P. (2007). Gender and Organizational culture: Correlates of Companies’ Responsiveness to Fathers in Sweden. *Gender and Society*, 21(1), 52-79.
- Kaufman, G. et Taniguchi, H. (2019). Gender Equality and Work–Family Conflict from a Cross-National Perspective. *International Journal of Comparative Sociology*, 60(6), 385–408.
- Kim, J. S. et Faerman, S. R. (2013). Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (FFPs) in the Republic of Korea. *European Management Journal*, 21, 505-521.
- Joecks, J, Kurowska, A. et Pull, K. (2021). Is the push by female employees for family-friendly practices context-dependent? Comparative evidence from Sweden, Poland and Germany. *Journal of Business Research*, 126, 153-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.061>
- Leitner, S. (2003). Varieties of familialism: the caring function of the family in comparative perspective. *European Societies*, 5(4b), 353-375. <https://doi.org/10.1080/1461669032000127642>
- Lemieux, T., Milligan, K, Schirle, T et Skuterud, M. (2020). Initial impacts of the Covid-19 pandemic on the Canadian Labor Market. *Canadian Public Policy*, 46(1), S55-S65. <https://doi.org/10.3138/cpp.2020-049>
- Mathieu, S. (2021). Les changements apportés au Régime québécois d’assurance parentale. *Options politiques*. <https://policypooptions.irpp.org/fr/magazines/january-2021/les-changements-apportes-au-regime-quebecois-dassurance-parentale/>

- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2021). L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec, *Interventions économiques*.
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2020). Évolution et transformation de la politique familiale québécoise depuis 1997. *Enfances, Familles et Générations*, 35.
- Mathieu, S., Doucet, A. et McKay, L. (2020). Parental Benefits and Inter-provincial Differences: the Case of Four Canadian Provinces. *Canadian Journal of Sociology*, 45(2), 169-194.
- Mathieu, S. (2016). From the Defamilialization to the Demotherization of Care Work. *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 23(4), 576-591.
- Ministère de la famille (2019). Plan stratégique 2019-2023. [https://performance.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/PS/MFA\\_PS\\_2019-2023\\_VF.pdf](https://performance.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/PS/MFA_PS_2019-2023_VF.pdf)
- Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale et Ministère de la famille (2017). *Les pratiques d'affaires des employeurs en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire réalisée auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d'activité*. Québec : Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale et Ministère de la famille.
- Morin, D., Fortier, S. et Deschenaux, F. (2018). La conciliation travail-famille : un engagement pluriel qui se conjugue à l'indicatif présent et qui s'accorde au féminin. *Revue Jeunes et Société*, 3(2).
- Paquin, S. (sous la direction de) (2016). *Social-Démocratie 2.1: Le Québec comparé aux pays Scandinaves*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Qian, Y. et Fuller, S. (2020). COVID-19 and the Gender Employment Gap Among Parents of Young Children. *Canadian Public Policy*. <https://utpjournals.press/doi/10.3138/cpp.2020-077>.
- Réseau pour un Québec Famille. (2020). *Besoin des familles en conciliation famille-travail post-crise COVID-19*. Juin.
- Réseau pour un Québec Famille. (2020). Perception à l'égard des enjeux en conciliation famille-travail. Octobre.
- Shafer, K., Milkie, M. et Scheibling, C. (2020). The Division of Domestic Labor before and during the COVID-19 Pandemic in Canada: Stagnation versus Shifts in Fathers' Contributions. *Canadian Review of Sociology*, 57(4), 523-549. <https://doi.org/10.1111/cars.12315>
- Statistique Canada (2018). Taux d'activité des mères de 25-54 ans dont le plus jeune enfant a moins de 6 ans. Enquête sur la population active, 2018. Adapté par l'Institut de la statistique du Québec. <https://tout-petits.org/donnees/environnement-familial/caracteristiques-sociodemographiques/occupation-d-un-emploi/socio-taux-emploi-meres/>
- Stone, L.O. (1994). *Emploi et famille : les dimensions de la tension*. Ottawa : Statistique Canada, n° 89-540F au catalogue, hors série.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. Lyness, K. S. (1999) When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tremblay, D.-G. et Mathieu, S. (2020). Concilier emploi et famille en temps de pandémie : les résultats d'une recherche au Québec. *Les politiques sociales*, Bruxelles, 3-2020, novembre.
- Tremblay, D.-G. (2019). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux. (4e édition)*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Tremblay, D.-G (2012). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions* (infirmières, travailleuses sociales et policiers). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Abouaissa, S. (2017). *Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail. Étude comparative internationale*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Lazzari-Dodeler, N. L. (2015). *Les pères et la prise du congé parental ou de paternité : une nouvelle réalité*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- van den Berg, A., Plante, C., Raiq, H., Proulx, C et Faustmann, S. (2017). *Combating Poverty: Quebec's Pursuit of a Distinctive Welfare State*. Toronto: University of Toronto Press.
- Yerkes, M. A., André, S., Beckers, D., Besamusca, J., Kruijen, P.M., Remerey, C., van der Zwan, R., Geurts, S. (2020). Intelligent lockdown, intelligent effects? The impact of the Dutch COVID-19 'intelligent lockdown' on gendered work and family dynamics among parents. *SocArXiv*, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242249>
- Zossou, C. (2021). *Partage des tâches domestiques : faire équipe pendant la pandémie de COVID-19*, Statistique Canada, numéro du catalogue 45280001.