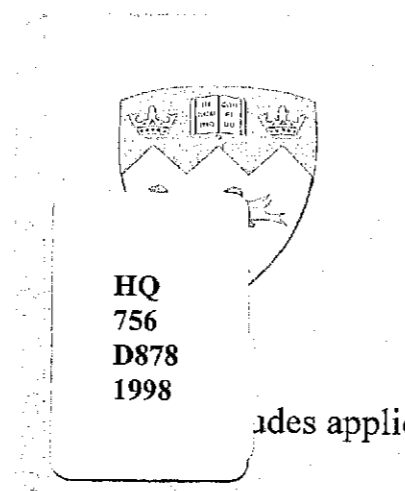


# Paternité

## travail et *société*

Les obstacles organisationnels  
et socioculturels qui empêchent les  
pères de concilier leurs  
responsabilités familiales et le travail

Une recension critique des écrits



**Germain Dulac, Ph.D.**  
avec la collaboration de Johanne Groulx, M.A.

ades appliquées sur la famille. École de service social. Université McGill

*Paternité travail et société*  
*Les obstacles organisationnels et socioculturels qui*  
*empêchent les pères de concilier leurs responsabilités familiales et le travail*  
*Une recension critique des écrits*

Publié par

-----  
Centre d'études appliquées sur la famille  
3506 rue Université b. 106  
Montréal, Québec  
H3A 2A7  
téléphone : (514) 398- 5286  
télécopie : (514) 398- 5287

-----  
Prix unitaire 15,00 \$

Remerciements

Cette recherche a été possible grâce à une subvention conjointe du partenariat CQRS : Familles en mouvance. Dynamiques intergénérationnelles du Secrétariat à la famille du gouvernement du Québec et de l'Institut national de recherche scientifique - Culture et Société

ISBN 0 - 7717 - 0525 - 5

© Centre d'études appliquées sur la famille, 1998  
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1998  
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 1998

Institut national de santé publique du Québec  
4835, avenue Christophe-Colomb, bureau 200  
Montréal (Québec) H2J 3G8  
Tél.: (514) 597-0606

Paternité

travail et société

Les obstacles organisationnels  
et socioculturels qui empêchent les  
pères de concilier leurs  
responsabilités familiales et le travail

Une recension critique des écrits



Centre d'études appliquées sur la famille. École de service social. Université McGill

**Germain Dulac, Ph.D.**  
avec la collaboration de Johanne Groulx, M.A.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |          |
|---|----------|
| Table des matières .....  | i        |
| <b>Introduction</b> .....   | <b>1</b> |
| <b>I. L'état de la question</b>   |          |
| 1. Les femmes en emploi et les familles à deux revenus .....  | 6        |
| 2. La structure du marché du travail .....  | 7        |
| - le travail à temps partiel chez les mères de jeunes enfants .....   | 7        |
| - les revenus des femmes sont inférieurs et progressent lentement .....                                     | 8        |
| - concilier travail et famille .....  | 9        |
| 3. Le double travail des mères .....  | 9        |
| - impact sur le travail ou stratégie de conciliation .....  | 10       |
| - absentéisme au travail des mères .....  | 11       |
| 4. La répartition des tâches domestiques et des soins aux enfants .....                                     | 11       |
| - un sujet à l'étude .....  | 12       |
| - le temps distinct du père .....   | 13       |
| - les valeurs relatives aux rôles et partagées par les conjoints .....                                      | 13       |
| - le temps consacré aux soins des enfants .....   | 14       |
| - le temps consacré aux tâches domestiques .....  | 15       |
| 5. Les autres responsabilités et solidarités familiales .....   | 16       |
| - les parents pris "en sandwich" .....  | 16       |
| - les solidarités familiales .....  | 17       |
| - l'entraide, le bénévolat, le travail de citoyen .....   | 19       |
| - le rôle prédominant des femmes .....  | 19       |
| 6. Le manque de temps .....   | 20       |
| - de nombreuses conséquences négatives pour les parents .....   | 20       |
| - pères et mères au défi .....  | 21       |
| 7. La complémentarité ou la division sexuelle des rôles et responsabilités .....                            | 23       |
| - des préjugés, des perceptions .....   | 23       |
| - l'apport des pères .....  | 23       |
| - pas tout à fait la reconnaissance sociale .....   | 24       |
| 8. La réorganisation du marché de l'emploi et du procès de travail .....                                    | 25       |
| - emplois et conditions de travail précaires .....  | 26       |
| - la flexibilité : ses visages et ses conséquences .....  | 26       |
| - la vulnérabilité des travailleurs .....   | 27       |
| <b>II. Les politiques de l'État pour alléger le fardeau des familles</b>                                    |          |
| 1. Famille et société .....   | 30       |
| - une plus grande vulnérabilité des individus et des familles .....   | 30       |
| - pourquoi légiférer en matière familiale? .....  | 31       |
| 2. Les politiques et l'intervention de l'État .....   | 32       |
| - des politiques familiales axées sur les congés pour les soins et la garde des<br>personnes à charge ..... | 32       |
| - des politiques axées sur l'égalité des chances et des sexes .....   | 35       |

|   |    |
|---|----|
| : la situation en Suède et au Danemark  | 36 |
| : la situation aux États-Unis   | 37 |
| - les pères et l'utilisation des congés parentaux                                   | 37 |
| 3. Les obstacles à l'utilisation des politiques et programmes familiaux             | 39 |
| - les besoins de la mère  | 39 |
| - les pertes financières  | 40 |
| - les mentalités  | 40 |
| - les obstacles organisationnels  | 41 |
| - l'information et la connaissance du programme familial                            | 41 |
| 4. Un partenariat et une synergie entre acteurs : État, capital et travail          | 42 |
| <b>III. Les stratégies des employeurs face au conflit travail/famille</b>           |    |
| 1. Les programmes et les politiques des entreprises                                 | 44 |
| - qu'est-ce qu'une politique bienveillante ou amicale (family-friendly)?            | 45 |
| - les déterminants de l'implantation de politiques ou de programmes de conciliation | 46 |
| - l'équilibre travail/famille : un enjeu organisationnel                            | 47 |
| - une vision paternaliste d'assistance aux familles                                 | 48 |
| - une vision en terme d'avantage social ou d'allocation                             | 49 |
| 2. Les deux solutions avancées par les entreprises                                  | 50 |
| - des données sur les entreprises qui offrent des programmes                        | 51 |
| - le profil des entreprises   | 53 |
| - le profil des utilisateurs  | 53 |
| 3. Programmes et formes d'aménagement du temps de travail                           | 54 |
| - des avantages pour les entreprises  | 57 |
| - de nouvelles contraintes pour les travailleurs et les travailleuses               | 58 |
| - des avantages pour les travailleurs et les travailleuses                          | 59 |
| 4. L'impact des différentes formes de soutien à la garde des enfants                | 60 |
| 5. Les obstacles à l'utilisation des programmes de conciliation par les pères       | 61 |
| - la ségrégation des usagers  | 61 |
| - la participation au travail   | 62 |
| - les attentes envers les travailleurs dans le contexte de gestion de crise         | 63 |
| - une politique d'entreprise empathique envers les pères                            | 63 |
| <b>IV. La culture d'entreprise</b>  |    |
| 1. Des normes, des valeurs, des règles formelles et informelles                     | 65 |
| - une culture qui suscite et imprègne les attentes de l'entreprise                  | 66 |
| - une culture fondamentalement sexiste  | 66 |
| 2. Les attentes implicites de l'entreprise à l'égard des travailleurs               | 68 |
| - la disponibilité du travailleur   | 68 |
| - le temps à consommer  | 69 |
| - la disponibilité physique et psychologique  | 69 |
| - l'argument de la qualité de vie   | 70 |
| 3. Un nouveau contrat social entre le travailleur et l'entreprise                   | 70 |
| - des conditions de travail de plus en plus précaires                               | 71 |
| 4. La perception négative des employeurs à l'égard des pères qui s'absentent        | 72 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| - un parti pris encore tenace : le rôle de pourvoyeur économique                | 72  |    |
| - une variable qui modifie la perception : la durée du congé parental           | 73  |    |
| - les attentes spécifiques à l'égard des pères qui prennent un congé parental   | 73  |    |
| 5. La vie secrète des pères   | 74  |    |
| - le stress invisible des pères   | 75  |    |
| - une paternité muselée et les stratégies de dissimulation                      | 75  |    |
| - repenser la double tâche et son impact sur les pères                          | 77  |    |
| - un préjugé à l'égard des pères  | 78  |    |
| - les travailleurs qui résistent  | 78  |    |
| <b>V. Interaction sociale au travail et configuration de l'identité de père</b> |   |    |
| 1. L'interaction sociale et la socialisation                                    | 80  |    |
| - les processus identitaires  | 80  |    |
| - la construction de l'identité à partir des institutions                       | 81  |    |
| 2. La socialisation au travail : l'identité paternelle bloquée                  | 81  |    |
| - une situation de double contrainte  | 82  |    |
| - les transactions au sein de l'entreprise                                      | 83  |    |
| - identité et reconnaissance  | 83  |    |
| 3. Culture masculine ou culture d'entreprise?                                   | 84  |    |
| - le travail en tant qu'espace d'identification spécifiquement mâle             | 85  |    |
| - les schémas de typification : la masculinité hégémonique                      | 86  |    |
| 4. Les caractères attribués comme propriétés du bon travailleur                 | 87  |    |
| - les modèles diffusés par la haute direction                                   | 87  |    |
| - l'abnégation de soi   | 89  |    |
| - la performance et la compétition  | 89  |    |
| - l'effort individuel   | 90  |    |
| - le contrôle des savoirs et de la connaissance                                 | 91  |    |
| - le contrôle du temps  | 91  |    |
| 5. Les affects et le travail  | 92  |    |
| - le déficit expressif des hommes   | 92  |    |
| - la gestion par manipulation des affects                                       | 93  |    |
| - la conformité sociale et l'homosociabilité                                    | 95  |    |
| <b>Conclusion</b>   | 98  |    |
| <b>Bibliographie</b>  | 103   |    |
| <b>Liste des tableaux</b>   |   |    |
| Tableau I   | Formes d'aménagement pour concilier responsabilités familiales et travail | 22 |
| Tableau II  | Types de congés   | 34 |
| Tableau III   | Critères d'admissibilité aux congés de maternité et parentaux             | 35 |
| Tableau IV  | Étapes d'implantation des programmes de conciliation                      | 48 |
| Tableau V   | Types de programmes de conciliation et impacts                            | 55 |
| Tableau VI  | Profil des entreprises, des utilisateurs et impacts                       | 56 |

## Introduction

Nous avons reçu le mandant du Secrétariat à la famille d'effectuer une revue de littérature sur la question des obstacles organisationnels qui empêchent les pères-travailleurs de concilier leurs responsabilités familiales avec celles du travail. Évidemment, il s'agit d'un vaste sujet pour lequel il ne saurait exister de réponse unique et simple. À la lecture du matériel recueilli, nous avons organisé l'information issue du corpus selon l'énoncé suivant :

**Dans la recherche des facteurs susceptibles d'influer sur l'accomplissement des responsabilités parentales, la dynamique familiale joue un rôle qui lui est propre, mais la question de l'emploi a aussi une importance : la pression productive qui s'exerce sur les hommes fragilise leur statut de travailleur et menace leurs capacités de s'acquitter des responsabilités parentales.**

Il va s'en dire que notre position est de rompre avec une analyse consistant à isoler un des éléments du système pour en expliquer le sens par lui-même (ex. les transformations de la famille et du rôle du père s'expliquent par la volonté des individus eux-mêmes) ou par l'influence exclusive d'un autre élément (ex. les transformations du rôle du père s'expliquent par les transformations du marché de l'emploi). La crise économique, les bouleversements du marché de l'emploi, la crise de la société salariale ne sauraient être dissociés ici des questions familiales.

C'est fort de notre expérience de recherche sur la situation des pères en rupture d'union (Dulac, 1996) et à propos des vulnérabilités masculines associées à la socialisation (Dulac, 1997) que nous avons décidé de marquer l'analyse du postulat suivant :

**Les pères sont de plus en plus exposés à une vulnérabilité sociale liée à une précarité dans le rapport au travail et à une fragilisation des supports relationnels. C'est parce que l'une des fonctions essentielles de la famille, c'est-à-dire la protection de ses membres (la protection rapprochée), est ébranlée, si bien que l'individu ne peut plus (ou de moins en moins) s'appuyer sur ses proches, qu'il doit s'adresser à la puissance protectrice de l'État, de l'entreprise privée ou de la communauté.**

Les propositions suivantes ont déterminé les grandes sections du plan de rédaction.

*Nous examinons dans quelle mesure les questions familiales sont des questions sociales*

Au cours du dernier quart de siècle, les pères ont été soumis à de nouvelles normes de comportements et à de nouvelles injonctions. La manière de définir les rôles du père auprès des enfants s'est modifiée. Autrefois définis par les pratiques de pourvoyeur économique et de figure d'autorité, les rôles paternels s'appuient de plus en plus sur les dimensions affectives et sur la présence active qui garantit le sain développement de l'enfant.

Après avoir longtemps interrogé la capacité des pères à interagir avec l'enfant dans le meilleur intérêt de ce dernier, la littérature scientifique en est arrivée à la conclusion que les pères étaient aussi de «bonnes mères», confirmant le standard maternel comme mesure de la parentalité. Dès lors, il n'en fallait pas plus pour constater que les pères n'étaient pas aussi présents auprès des enfants qu'il aurait fallu, qu'ils n'en faisaient pas autant que les mères ni de la même manière, et que le rôle de pourvoyeur économique empiétait sur le rôle de pourvoyeur de soins.

Ce constat implacable trouve sa légitimité sociale dans la réclamation d'un partage égalitaire des tâches domestiques, des soins aux enfants et des autres responsabilités familiales de la part des mères, qui participent maintenant massivement au marché du travail.

Les effets induits par la généralisation du travail salarié des femmes ne sont que partiellement en cause dans les conditions d'exercice de la paternité. Les rôles paternels, comme toutes les questions familiales, ne peuvent être dissociés des autres dimensions sociales. Comme le souligne Commaille (1996), les transformations de la famille sont une des expressions d'un bouleversement plus large de la régulation sociale : elles concernent à la fois les pratiques sociales, l'État et les politiques, l'économie normative, la construction des normes de justice au sein de la société globale, la régulation économique, ces différents éléments faisant système entre eux. Les transformations de la famille et des rôles, les nouvelles normes de comportements et les attentes sociales s'accomplissent parallèlement à celles que l'on observe dans le monde de l'éducation et dans le monde du travail. Les changements s'inscrivent à l'intérieur d'une modification complète des instances d'insertion dans le groupe social, d'assimilation et d'adhésion aux valeurs respectives, aux manières de faire et d'être solidaire, d'être citoyen.

La question de la famille, c'est d'abord celle de l'économie des relations entre l'individu et le groupe social. Cette économie est bâtie sur deux pôles : l'un concerne la sphère privée, plus particulièrement la façon dont l'individu l'organise ou la subit ; l'autre concerne la sphère sociale, c'est-à-dire la réalité même d'une société, la façon dont elle fonctionne sur les plans social, culturel, économique et politique. Les transformations du champ familial convergent avec les effets sociaux des bouleversements de l'économie et du marché du travail. Si bien que la question familiale s'élargit, prend une dimension sociale : qui assure la protection et l'autonomie matérielle des individus? et une dimension politique : comment s'établit le rapport de l'individu au collectif?

#### *Nous questionnons la définition des responsabilités familiales*

Dans cette perspective, il n'est plus possible de définir les responsabilités familiales uniquement en termes de soins aux enfants en bas âge et de partage des tâches domestiques. Elles incluent aussi la responsabilité envers les personnes plus âgées. Puisque les hommes et les femmes ont des responsabilités familiales tout au long de leur vie de travailleur, la notion «prendre soin» doit être définie de manière à inclure tout l'éventail des relations personnelles qui contiennent un élément de réciprocité : relations avec les conjoints, les amis, les collègues de travail ou la communauté. Il s'imposerait même d'examiner la conciliation du travail non seulement avec les responsabilités vis-à-vis des autres, mais aussi en regard du potentiel de la personne et de la dimension *temps personnel*.

Le concept clé de l'approche de Moss (1996) est le *cours de la vie* (life-course), un concept qui s'oppose à la vision parcellaire de tranche de vie. On doit cesser de voir les responsabilités familiales comme relevant d'un choix individuel, qui ne se manifestent qu'à une période du cycle de vie familiale comme lors de la transition à la parentalité et qui entraînent alors un réaménagement (momentané) du temps et du travail. C'est plutôt un ensemble de responsabilités qui s'exercent tout au long de la vie, et elles exigent un temps continu.

Une telle conception des responsabilités familiales induit une définition de la paternité qui s'étend au-delà du double étayage identitaire (pourvoyeur économique et pourvoyeur de soins aux enfants) : la paternité englobe les différentes dimensions sociales de la vie des pères et leurs divers registres identitaires, c'est-à-dire *enfant de, conjoint, père, travailleur, citoyen*. Néanmoins, le travail occupe une place centrale dans la vie de chaque père.

C'est que le travail est le support privilégié d'inscription dans la structure sociale et ce support est brusquement remis en question actuellement. Nous vivons en effet dans des sociétés où le travail est plus que le travail, car il fonctionne comme grand intégrateur social au côté des autres institutions qui ont aussi cette fonction : il y a l'intégration familiale, scolaire, sociale, politique, culturelle. Le travail est à la source de ces processus d'intégration, il est un principe, un paradigme, quelque chose enfin qui se retrouve dans les diverses intégrations concernées. La question familiale s'inscrit désormais dans la question sociale parce qu'elle se pose dans un contexte socio-économique en mutation marqué par la crise de la société salariale (Castel, 1995).

#### *Nous vérifions s'il est vrai que les entreprises ont une vision en faveur des familles et en faveur des pères*

Une partie de la réponse aux nombreux problèmes de conciliation des responsabilités familiales et du travail trouve écho dans la mise en place d'actions initiées par l'État ou l'entreprise privée. Certes, le travail sera toujours accapant, toutefois l'État et les entreprises doivent offrir les conditions de travail permettant aux parents de répondre aux besoins fondamentaux des familles : capacité de soutenir économiquement la famille, de prodiguer quotidiennement les soins pratiques adéquats, de soutenir émotionnellement les individus (Holt et Thaulow, 1996). Quelques interrogations illustrent assez bien l'ampleur de cette problématique :

- ✓ Quelle est la nature des pratiques de conciliation adoptées à ce jour par les entreprises?
- ✓ Quel est le lien entre ces mesures et la réorganisation du procès de travail à la suite de la mondialisation des marchés, de l'informatisation sociale, de la production sur demande, etc?
- ✓ Comment s'articulent ces pratiques avec la raison d'être des entreprises - le profit - et qui supposent une totale disponibilité des travailleurs?
- ✓ Comment les diverses mesures adoptées par les entreprises intègrent-elles la diversité des besoins, les types de familles et les différents aspects des responsabilités familiales?

- ✓ Comment les compétences parentales des deux parents sont-elles définies?
- ✓ De quelle manière les politiques familiales des entreprises sont-elles conçues?
- ✓ Comment permettent-elles aux pères de combiner le travail et les soins des enfants?
- ✓ Ces mesures sont-elles bienveillantes (ou empathiques) envers les pères ou s'agit-il de politiques développées pour minimiser les pertes dues à l'absentéisme des travailleurs et pour maximiser les rendements?

***Voyons s'il est exact que la culture organisationnelle est un obstacle***

Par-dessus tout, au fil des lectures, il nous est apparu que la culture d'entreprise constituait un facteur déterminant. C'est que la somme des normes et des valeurs déterminent les comportements des travailleurs ; ils agissent par la suite selon les exigences prônées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Toutes nos interrogations se résument ici en une seule :

- ✓ Est-ce que l'entreprise et ses acteurs sont solidaires des changements qui s'opèrent dans les autres sphères de la vie sociale?

OU

- ✓ Est-ce que l'entreprise intègre et participe aux attentes sociales et aux nouvelles valeurs qui taraudent les autres institutions?

Autrement dit, si l'entreprise a conscience d'assumer l'autonomie matérielle des individus à travers le rapport salarial, pense-t-elle aux autres responsabilités sociales qui lui incombent et qui globalement consistent à protéger les individus? Perçoit-elle plutôt son rôle auprès de la famille comme relevant de la charité sociale, une sorte de philanthropie qui est loin cependant d'être désintéressée? Quel message est véhiculé à travers les valeurs des différents acteurs (patrons, syndicats, travailleurs), un message de réprobation qui détermine des pratiques, lesquelles pénalisent les pères qui veulent être plus présents auprès des enfants? Quelles sont les stratégies des pères à cet égard?

***Qu'en est-il de la socialisation professionnelle?***

Nous avons cru nécessaire d'aller au-delà des recherches qui posent la culture d'entreprise comme une limite à l'accomplissement des responsabilités parentales des pères. Nous avons donc exploré l'hypothèse suivante : *l'entreprise est un espace de socialisation qui s'appuie sur les caractères attribués comme propriété de la masculinité et les renforce ; en ce sens, comment la socialisation professionnelle structure-t-elle l'identité du père et quels liens peut-on établir entre la culture organisationnelle et la culture masculine?*

D'aucuns prétendent que la dernière partie du rapport déborde du mandat original. Rien de tel si l'on considère que la culture organisationnelle vise la conformité aux valeurs et la maximisation des conduites prosociales, car ces éléments sont nécessaires à la cohésion de l'entreprise. Alors, il reste à répondre à la question suivante : la culture organisationnelle est-elle sexualisée de manière à promouvoir les attributs traditionnels de la masculinité?

## I. L'état de la question

---

Cette section fait état de certains éléments qui rendent compte de la situation des familles d'aujourd'hui suite à l'arrivée des mères sur le marché du travail. Nous avons volontairement limité notre présentation aux études les plus connues concernant la répartition entre les deux parents des tâches et des soins aux enfants.

Une partie du texte est consacrée à décrire ce qui devrait être inclus dans la notion de *responsabilités familiales*. Une autre traite des valeurs traditionnelles concernant les rôles masculins et féminins. À propos de la conciliation entre la famille et le travail et des obstacles organisationnels, il devient inévitable de parler, même succinctement, des transformations du procès de travail. Les changements qui s'y opèrent imposent des pressions énormes aux parents-travailleurs.

### 1. Les femmes en emploi et les familles à deux revenus

Au cours des dernières décennies, l'écart entre les hommes et les femmes composant la population active s'est amoindri. Si depuis toujours les hommes se sont livrés à la plupart de leurs activités à l'extérieur du foyer, les femmes l'ont fait progressivement. La proportion des femmes sur le marché du travail a connu une hausse rapide. Cet accès au marché du travail leur garantit une autonomie financière et leur donne la possibilité d'exercer des fonctions de pouvoir autrefois réservées aux hommes.

La part occupée par les femmes dans la population active n'a cessé de croître au fil des années. Elle était au Canada de 22 % en 1941, de 23 % en 1951, de 27 % en 1961, de 43,9 % en 1970 ; en 1993, les femmes représentaient 78,6 % de la population active alors que chez les hommes la proportion était de 93 %. Ainsi depuis 1974, les familles à deux revenus ont surpassé en nombre les soi-disant familles traditionnelles où l'homme est l'unique pourvoyeur économique. En 1997, les deux tiers (2/3) des familles biparentales en emploi comptaient sur deux salaires ou plus pour vivre (Statistique Canada, 1995).

Dans cette inscription des femmes sur le marché du travail, la participation des mères de jeunes enfants représente un phénomène de grande importance. Dans l'ensemble, les femmes sur le marché du travail avec enfants de moins de 16 ans représentaient au Canada, en 1981, 55 % de la force de travail ; ce pourcentage a grimpé à 70 % en 1993. Cette progression a aussi été observée plus finement, selon les catégories d'âge des enfants. Ainsi, chez les mères d'enfants de moins de 3 ans, plus de la moitié (54 %) de celles-ci étaient en emploi en 1993. En 1977, seulement 38 % des mères ayant un enfant de moins de 6 ans occupaient un emploi, alors que 15 ans plus tard, c'était 63 % de celles-ci qui faisaient partie de la population active. Dans la catégorie des familles à deux revenus, les familles avec des enfants de moins de 19 ans représentaient 33 % de toutes les familles en 1967, mais 61 % au début des années 1990 (Statistique Canada, 1994, Cat. No. 75-507E).



Avec l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, il est devenu plus difficile pour les pères de continuer à revendiquer le monopole des places, des connaissances et des compétences puisqu'au même moment, leur rôle d'unique pourvoyeur économique s'estompait graduellement. Ces changements socio-économiques ont provoqué l'érosion de plusieurs caractéristiques de la masculinité, créé de nouveaux besoins et entraîné de nouveaux styles de vie. Alors que les femmes ont transformé rapidement leur mode de vie et leurs rôles, les hommes se sont adaptés plus lentement à cette transformation.

Globalement, l'arrivée des femmes sur le marché du travail a réduit les pressions qui contraignaient les hommes à être les uniques pourvoyeurs économiques des familles. Cette nouvelle réalité leur a donné l'opportunité d'exprimer leur paternité, d'être plus présents dans la famille, de développer des contacts plus étroits avec les enfants. C'est dans ce contexte que de nouvelles attentes à leur endroit sont apparues : l'expectative d'une plus grande participation aux tâches domestiques, aux soins à prodiguer aux enfants et aux membres du réseau familial.

## 2. La structure du marché du travail

L'égalité des chances dans l'accès des femmes et des mères au marché du travail cache cependant des inégalités plus profondes en termes de répartition des salaires, d'accès aux postes de direction. Bien que le travail des femmes ait permis l'accroissement des revenus des ménages, le marché du travail est ainsi structuré que les femmes occupent généralement des emplois à temps partiel et moins bien rémunérés.

### *Le travail à temps partiel chez les mères de jeunes enfants*

Nombreuses sont les mères d'enfants en bas âge qui occupent des emplois à temps partiel. Globalement, en 1993, 28 % des mères d'enfants de moins de 16 ans travaillaient à temps partiel (comparativement à 20 % des mères d'enfants de plus de 16 ans). Dans ce même groupe de mères en emploi, les proportions selon la catégorie d'âge des enfants étaient les suivantes : 28 % des mères avaient des enfants de moins de 3 ans, 31 % avaient des enfants de 3 à 5 ans, 26 % avaient des enfants de 6 à 15 ans (Statistique Canada, 1994, Cat. No. 75-507E).

Au fil des années, le travail à temps partiel est devenu un élément invisible du processus de paupérisation. Invisible, car toute réflexion sur le travail à temps partiel est brouillée par les débats sur le temps choisi. Chez beaucoup d'observateurs, le travail à temps partiel est censé créer des emplois, d'une part, et censé permettre aux femmes de concilier vie professionnelle et vie familiale, d'autre part. Ces deux visions du travail à temps partiel sont souvent considérées de manière identique, mais elles ne sauraient se comparer.

Le travail à temps partiel (et le salaire partiel) est une formule de travail de plus en plus subie ; cette formule renvoie, par ailleurs, à la dimension de l'aménagement du temps de travail qui, lui, est plus souvent choisi. Toutefois, ce choix est grandement tributaire de la division inégalitaire du travail domestique qui dresse, chez les femmes, un sérieux obstacle à l'activité professionnelle et au

développement de la carrière. Réciproquement, les grandes difficultés rencontrées lors de la recherche d'un emploi dit normal (temps plein, durée indéterminée) ou pendant la période de l'emploi, les incitent fréquemment à se replier sur la sphère conjugale et familiale, au profit du travail domestique. L'attribution du privé aux femmes, mais aussi leur consentement à ce sujet, et l'hégémonie des hommes sur l'espace public (et leur consentement) renforcent mutuellement les inégalités.

### *Les revenus des femmes sont inférieurs et progressent lentement*

Les revenus des femmes sont encore inférieurs à ceux des hommes, non seulement parce qu'elles travaillent à temps partiel mais aussi parce qu'elles occupent des emplois moins bien rémunérés. En 1980, les revenus des femmes représentaient 57,3 % des revenus des hommes. À l'aube de la nouvelle décennie (1988), ils ne constituaient encore que 60,2 % du salaire des hommes. Dans les familles à deux revenus, les revenus des conjointes représentaient 26 % de ceux des conjoints en 1967, 31 % en 1993. Ces données révèlent une augmentation progressive des revenus des femmes, mais ils sont encore loin d'égaliser ceux des hommes (Statistique Canada, 1995).

La progression des revenus des femmes ne doit pas masquer cependant la tendance à la baisse des revenus des ménages et des familles, qui demeure une tendance forte reliée à la crise économique que traversent les sociétés développées. Ainsi, lorsqu'on examine les salaires moyens, on constate que pendant les deux dernières décennies, les revenus des femmes ont augmenté, mais pas ceux des hommes.

Chez les femmes en emploi, le salaire moyen a augmenté pendant les années 1980 : de 17 169 \$ en 1981 (l'année de pointe avant la récession), il est passé à 19 153 \$ en 1989 (en valeur constante du dollar de 1995). Depuis la récession de 1990-1991, les salaires des femmes sont demeurés relativement inchangés, ils ont atteint 20 219 \$ en 1995. Chez les femmes qui travaillent à temps plein toute l'année, les salaires ont aussi augmenté entre 1981 et 1995 : ils sont passés de 25 820 \$ à 29 700 \$. Par conséquent, le pourcentage des revenus des femmes par rapport aux revenus des hommes a grimpé à 53,6 % en 1981 et à 65,1 % en 1995. Enfin, par rapport à l'ensemble des salaires dans la population, la proportion du salaire des femmes s'est élevée : elle est passée de 29 % de tous les salaires à 35 % en 1995 (Scott et Lochhead, 1997).

Au nombre des facteurs qui perpétuent cette inégalité, il y a l'accès tardif des femmes aux études supérieures. Au début des années 60, elles étaient encore marginales dans la plupart des facultés universitaires. Aujourd'hui, elles sont majoritairement inscrites dans les facultés de sciences humaines et sociales.<sup>1</sup> Bien qu'il y ait encore beaucoup de bastions masculins dans le domaine des études supérieures, la situation change rapidement et les transformations se manifestent avec une grande prégnance. Non seulement les femmes sont-elles maintenant présentes partout à l'université - elles sont majoritaires au premier cycle - mais elles obtiennent plus de diplômes universitaires que les

<sup>1</sup> D'aucuns estiment que ces choix de disciplines s'inscrivent dans le prolongement des tâches familiales et ne bénéficient pas d'une forte reconnaissance sociale.

hommes : elles représentaient 48,2 % des diplômés en 1980 et 55,5 % en 1988. Autre signe des temps : même si des bastions masculins demeurent, le nombre de femmes possédant un diplôme universitaire dans les disciplines traditionnellement réservées aux hommes, s'est accru. Au début des années 90, les femmes avaient obtenu 56,3 % des diplômes en droit, 50 % des diplômes en médecine et 47,4 % des diplômes en sciences de l'administration - contre 27,7 % en 1980 (Dulac, 1990).

### *Concilier travail et famille*

La généralisation du travail salarié des femmes a soulevé, au fil du temps, un aspect qui s'avère très problématique : l'articulation travail/famille, car les femmes s'acquittent encore de la responsabilité et de la majorité des soins des enfants, ainsi que des tâches domestiques. Ce problème se pose avec beaucoup d'acuité parce que c'est à l'intérieur de cette articulation que se jouent les rapports entre le privé et le public. Et l'une des voies ouvertes aux hommes pour concilier famille et travail est de décroître leur participation au travail pour accroître celle au sein de la famille.

Pour réussir cette nouvelle articulation, certaines conditions matérielles et certaines conditions de travail doivent préfigurer. Les recherches indiquent que plus le revenu de la femme s'accroît, plus l'homme peut percevoir ou entrevoir la possibilité d'un changement sur le plan de ses priorités de vie. Harrell (1995) souligne que le travail de la conjointe peut réduire le sentiment de responsabilité qu'éprouve l'homme à se considérer comme seul pourvoyeur. Cette possibilité ou cette réalité lui permet d'accorder plus de temps à la famille.

Cependant, les conditions de vie ou de travail des hommes et des femmes freinent encore beaucoup l'articulation famille/travail. Les coûts élevés en matière d'éducation des enfants, de logement, de vacances, le manque de ressources de toutes sortes, engendrent une pression à travailler davantage, ce que Oppenheimer (1982, cité dans Horna et Lupri, 1987) nomme le "life-cycle squeeze". Les pères d'enfants âgés entre 6 et 12 ans font davantage d'heures supplémentaires, ce qui montre bien l'existence de cette pression accrue au moment des années d'âge moyen des enfants (Horna et Lupri, 1987). En termes de revenus, ceux des hommes sont encore plus élevés que ceux des femmes, il est donc plus avantageux pour eux de travailler. Ils veulent bien participer aux soins des enfants, mais ne semblent pas avoir le choix de travailler vu les exigences financières et les exigences du travail (Daly, 1996 ; Haas et Hwang 1995).

### **3. Le double travail des mères**

Malgré les changements au sein de la force de travail, les études montrent que les femmes sont toujours responsables d'une grande partie des tâches domestiques. L'étude sociale générale de Statistique Canada de 1993, qui contenait des aspects sur les tâches domestiques et les soins aux dépendants, conclut que la répartition des tâches est loin d'être égalitaire. On retrouve les mêmes conclusions au sein des deux études *Enquête sociale générale sur l'emploi du temps 1986 et 1992* (Statistique Canada, 1987, 1993 ; Lefebvre et Merrigan, 1998). Si les femmes travaillant à temps complet font moins de tâches domestiques que celles qui travaillent à temps partiel ou qui n'ont pas d'emploi rémunéré, la majorité des conjointes en emploi ont, malgré tout, la responsabilité entière,

ou presque, des tâches domestiques. Les conjoints des femmes qui travaillent à temps complet s'acquittent d'un plus grand nombre de tâches que les conjoints des femmes qui travaillent à temps partiel, mais ce sont toujours les femmes qui accomplissent presque toutes les tâches domestiques et qui prennent soin des enfants. Un partage plus égalitaire des tâches se voit chez les jeunes couples plus scolarisés, avec moins d'enfants à charge, chez qui les revenus des femmes sont plus élevés que la moyenne (Marshall, 1993).

Les femmes en emploi consacrent un temps considérable au travail domestique, du reste non payé. Selon Statistique Canada (1994), les heures consacrées aux travaux domestiques par les femmes sont encore plus nombreuses que celles consacrées à ces tâches par les hommes. Les mères en emploi ayant un conjoint et un enfant de moins de 5 ans consacraient 5,3 heures par jour aux activités domestiques (incluant les soins aux enfants et les courses), 4,4 heures si elles avaient un enfant de plus de 5 ans. Chez les femmes sans enfant, c'est 3,7 heures. Dans tous les cas, le temps de travail domestique quotidien des femmes est plus élevé que celui des hommes, de deux heures.

### *Impact sur le travail ou stratégie de conciliation*

L'impact de la conciliation famille/travail a, entre autres, une incidence plus grande sur le travail des mères que sur celui des pères. Cela se remarque par des horaires qui diffèrent de la norme du 9 à 5 et par un plus grand absentéisme au travail. Utilisant les données de l'enquête Survey of Work Arrangement de 1991, Marshall (1993) montre que les parents d'enfants en bas âge, de familles à double revenu, sont plus susceptibles d'avoir des horaires dissemblables, mais que c'est généralement la mère qui a un profil particulier.

Autrefois, les mères quittaient leur emploi à l'arrivée du premier enfant et revenaient sur le marché du travail au moment où le plus jeune (s'il y avait plusieurs enfants) était aux études. Aujourd'hui, la plupart des mères vivant en couple demeurent en emploi mais elles modifient leurs horaires de travail en conséquence : elles utilisent les horaires flexibles ou le travail à temps partiel, alors que les pères conservent généralement les mêmes horaires de travail. C'est 26 % de toutes les travailleuses qui ont un horaire de travail irrégulier, quelles que soient les catégories socioprofessionnelles. Près du tiers (1/3) des femmes avec un enfant de moins de six ans travaillent à temps partiel, ce qui est trois fois plus que les femmes sans enfant, alors que 10 % des mères d'enfants de 6 à 15 ans travaillent à temps partiel (Marshall, 1993). Les mères de très jeunes enfants vivent ou ressentent intensément les affres de l'articulation famille/travail. Ces difficultés sont aussi vécues par la majorité des parents qui s'évertuent à concilier responsabilités familiales et travail.

En tant que consultante depuis dix ans dans le domaine des politiques de travail et familiales, Shuster (1994) a observé que les hommes sont souvent oubliés dans la conceptualisation du processus d'intégration famille/travail. Les programmes d'équilibre famille/travail sont souvent décrits aux employés comme étant des mesures facilitant l'intégration des femmes au travail. Mais pendant que les femmes mettent fin à un travail rémunéré en se prévalant des différents programmes d'équilibre famille/travail ou en réduisant leurs responsabilités professionnelles, la carrière du père évolue ; et au moment de la naissance d'un deuxième enfant, le revenu du père est généralement beaucoup plus élevé que celui de la mère. En d'autres termes, la femme s'engage dans le "mommy track" et le

couple ne peut se permettre de risquer la carrière du conjoint ou son salaire, car la famille en dépend maintenant. L'homme est alors obligé de se conformer aux demandes provenant du monde du travail (Silverstein, 1996).

#### *Absentéisme au travail des mères*

Les femmes en emploi risquent trois fois plus que les hommes de s'absenter du travail pour des raisons personnelles ou familiales. En 1994, au cours d'une semaine de travail normale, 4 % de toutes les travailleuses à temps complet, contre 1 % des travailleurs dans la même situation, s'absentaient pour de telles raisons. Le nombre de jours d'absence s'est accru considérablement en 15 ans chez les femmes : le nombre de journées de travail perdues annuellement est passé de 2,9 en 1980 à 4,3 en 1986, à 6,4 en 1994, alors que les hommes se maintenaient à moins d'une journée (0,9) et ce, depuis 1980 (Statistique Canada, 1995, Cat. No. 89-503E : 69 et tableau 6.23).

Les femmes mariées s'absentent plus que les célibataires et plus que les hommes mariés, quels que soient les groupes d'âge ; l'arrivée d'un enfant accroît aussi l'absentéisme au travail. Richard Beaupré (1990) montre que si le taux d'absentéisme au travail est comparable chez les Québécois et Québécoises qui n'ont pas d'enfant (5,0 et 5,7 %), l'arrivée du premier enfant influence peu le taux d'absentéisme des Québécois (5,2 %), mais l'absentéisme au travail des Québécoises accuse alors une hausse spectaculaire (17,2 %). Lorsque l'enfant atteint l'âge scolaire, l'incidence des absences redescend à 4,7 % chez les hommes et à 5,0 % chez les femmes. Le travail salarié n'a donc pas un impact aussi grand sur la vie des pères que sur celle des mères.

Les Canadiennes peuvent bénéficier d'un congé de maternité, et on remarque qu'après la grossesse et l'accouchement, elles se retrouvent hors du marché du travail pour une période plus ou moins longue. En 1991, on enregistrait 164 000 congés de maternité, soit 3,9 congés par 100 femmes au travail âgées entre 15 et 44 ans, une hausse par rapport à 1980 (2,7/100). La grande majorité de ces congés sont payés. En 1991, il y eut 76 % des compensations qui provenaient uniquement de l'assurance-emploi : les mères avaient reçu 14,7 % des cotisations versées par le régime d'assurance-emploi à titre de congé de maternité ou de congé parental, mais les pères 0,1 % (Statistique Canada, 1995 : tableau 6.18) ; également, 17 % de mères étaient protégées par une assurance personnelle ou d'entreprise à cet effet.

#### **4. La répartition des tâches domestiques et des soins aux enfants**

L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail ne s'est pas traduite par un partage plus égalitaire des responsabilités familiales au sein des familles. Dans la meilleure situation possible, les pères assument un peu plus de responsabilités familiales. Cette nouvelle réalité de la vie des femmes, des mères, peut se traduire en une maison moins bien organisée, l'abandon de certaines habitudes de vie ainsi qu'une diminution du temps consacré aux loisirs, à la famille, aux enfants et à l'achat de services. En fait, les répercussions sont nombreuses.

#### *Un sujet à l'étude*

Les études sur la répartition des tâches domestiques et des soins aux enfants, souvent désignées par articulation famille/travail ou conciliation famille/travail, ont surtout été abordées selon trois angles. D'après Descarries et Corbeil (1995), les études ont traité de la santé physique et mentale des mères en emploi (Tessier, et al., 1992 ; DeKoninck, et al., 1992), de leur qualité de vie au travail (Messing, et al., 1993) et de leurs valeurs et aspirations (Fahmy, 1992).

D'autres recherches ont porté sur les trajectoires des femmes (ex. les stratégies professionnelles dans les milieux hautement compétitifs - Harel-Giasson et Robichaud, 1988 ; Marchis-Mouren, et al., 1992 ; Baudoux, 1992 ; Andrew, et al., 1989, 1992) ou questionnent le poids des contraintes familiales sur les pratiques de discontinuité d'emploi (Le Bourdais et Desrosiers, 1989 ; Lépine et Simard, 1991 ; Kempeneers, 1992).

Enfin, un groupe de recherches s'intéressent aux stratégies de conciliation des femmes (Descarries et Corbeil, 1994 ; Duval, 1992 ; Dandurand et Ouellette, 1993 ; Méthot et Vandelac, -CINBIOSE-, 1993). À ces travaux s'ajoutent ceux qui recoupent l'une ou l'autre de ces facettes (Bittman, 1994 ; Blair et Licher, 1991 ; Bock et Thane, 1991- tous cités dans Baker, 1995 ; Devereaux, 1993 ; Le Bourdais, et al., 1987 ; Marshall, 1993 ; Morris, 1993, cité dans Baker, 1995 ; Vandelac, et al., 1985 ; Lefebvre et Merrigan, 1998).

Au-delà des critiques sur la validité interne des mesures utilisées par ces études (Dulac, 1997, 1998), ces études portent essentiellement sur le projet politique de «(...) développer une meilleure connaissance empirique de l'expérience des mères en emploi. (...) un préalable nécessaire sinon suffisant à l'élaboration de solutions novatrices pour favoriser le maintien et la progression des femmes en emploi et pour faciliter l'interface entre la vie familiale et la vie professionnelle (...)» (Descarries et Corbeil, 1995 : 21). Et pourtant, un bon nombre de travaux sur la répartition des tâches domestiques et des soins aux personnes à charge s'appuient sur des études de budget-temps effectuées exclusivement, du moins les années précédentes, auprès des mères.

Bien que ces méthodes comprennent de nombreuses limites et biais, malgré les critiques qui leur sont adressées (Chadeau et Fouquet, 1981, cités dans Dulac, 1997), tout un pan de la construction sociale de la paternité s'appuie sur de telles données. Indéniablement, ces études visent autant à valider l'idée que le père est un parent passif qu'à confirmer l'idée que les hommes sont des êtres irresponsables (Dulac, 1997). Autrement dit, ces études viennent confirmer le statut du masculin, la place que les hommes occupent dans la reproduction des rapports sociaux de sexes caractérisés par la domination des hommes sur les femmes. Aussi, les hommes y ont un statut de groupe témoin : ils ne sont pas étudiés pour eux-mêmes, mais plutôt en référence à la place des femmes. Jusqu'à tout récemment, les études qui s'appuyaient sur les témoignages des pères n'étaient pas légion : bon nombre de chercheurs ont toujours considéré que les questions familiales relevaient des femmes et que les mères étaient les seuls témoins crédibles à ce sujet.

Un autre aspect important des études sur la répartition des tâches domestiques et des soins aux enfants, c'est qu'elles nous indiquent que les pères sont des êtres sensibles et qu'ils peuvent établir des relations avec les enfants aussi «naturellement» que les mères. Pourtant, les points communs, les convergences entre les deux parents sont, dans ces études, mis de côté. C'est révélateur. Dans cette perspective, les différences entre les hommes et les femmes se cristallisent surtout lorsque l'enfant paraît, s'accroissent dramatiquement lors de la maladie d'un enfant et varient selon le cycle de vie familiale. Il existe aussi des différences entre parents quant à la nature des tâches effectuées et quant au temps d'interaction avec l'enfant. Les pères se confinent plutôt dans un rôle de soutien. Puis, la paternité s'affirme à des moments précis.

### *Le temps distinct du père*

L'important dans de telles études n'est pas tant la quantification du nombre d'heures réservées aux tâches domestiques par les parents que le fait que les hommes se distinguent des femmes dans leur rapport au temps. Les hommes cherchent généralement à avoir des temps séparés, à avoir un temps pour chaque chose. Cette fragmentation du temps, ce cloisonnement des espaces les rendraient moins présents à la vie familiale. Or, la notion de présence (ou de disponibilité) signifie justement la négation du cloisonnement et de la séparation, notions privilégiées au départ par les hommes.

Selon l'hypothèse de François de Singly (1996), le rapport au temps des hommes diffère de celui des femmes, lequel est plus mouvant. Cette caractéristique du temps féminin se traduit par l'absence de frontière entre le privé et le public, elle a pour corollaire dans la sphère privée la gestion simultanée de plusieurs tâches domestiques. Les hommes seraient plus à l'aise avec un système qui cloisonne et sépare les activités, l'espace, le temps, les individus. L'identité familiale des hommes s'accorderait plutôt avec la discontinuité, et c'est là une des plus grandes différences entre les hommes et les femmes du point de vue de la construction de leur identité.

### *Les valeurs relatives aux rôles et partagées par les conjoints*

Malgré un ensemble de différences notées au terme de ces études, un des aspects déterminants du partage des rôles parentaux et domestiques, est la perception des conjoints à propos de ces rôles et les valeurs qu'ils accordent au travail et à la vie familiale. Perception et valeurs orientent bien souvent leurs actions ou leurs décisions finales. Dans le cadre d'une étude longitudinale sur la dimension parentale auprès de 138 sujets suédois (pères et mères), étude effectuée au moyen de questionnaires et d'entrevues, un lien est apparu entre certains facteurs susceptibles de favoriser une plus grande participation des pères : un lien entre la contribution des pères et le nombre d'heures de travail rémunérées effectuées par les conjointes, un lien avec les décisions des conjoints quant à une plus grande responsabilité du père dans le soin aux enfants et un lien avec la participation antérieure du père, c'est-à-dire 12 mois plus tôt (Lamb, et al., 1988).

Cette participation parentale résulte donc d'un partage négocié à l'intérieur du couple, dont l'issue est grandement déterminée par l'emploi de la mère. Les relations entre les variables sont similaires à celles rapportées par Baruch et Barnett (1983) dans leur étude sur les familles américaines de classe moyenne. Cette étude rapporte que les heures travaillées par la mère prédisent le mieux le niveau de

participation des pères. Selon Radin (1981, 1982, cité dans Lamb, et al., 1988), les caractéristiques du travail de la mère sont également importantes. Sous cet aspect, il semblerait que les déterminants de la participation du père soient similaires en Suède et aux États-Unis, malgré des différences idéologiques substantielles sur le plan des rôles sexuels.

Dans un article faisant état des orientations liées aux rôles sexuels, on note que la participation des mères aux soins des enfants est directement reliée à la place et à la valeur qu'elles accordent au travail salarié. Pour les pères, leur participation parentale est plus souvent le résultat de leurs propres attitudes à l'égard des soins aux enfants et de l'attitude de la conjointe (McHale et Huston, 1984). D'autres chercheurs ont fait un constat similaire : les conjointes perçoivent la participation des hommes dans le travail ménager en fonction des ressources qui accroissent leur statut, tandis que pour les conjoints leur contribution est perçue comme une réponse à l'engagement psychologique de leurs conjointes au travail, qu'elles ont, par ailleurs, entrepris pour des raisons économiques (McKenry, et al., 1986).

À la suite d'une recherche empirique (Horna et Lupri, 1987) auprès de couples canadiens résidant à Calgary, il s'est avéré que la fréquence de la contribution des pères aux soins des enfants était reliée au statut d'emploi de la mère :

- ✓ les conjoints de *femmes qui travaillent à temps plein*, avec enfants de moins de 16 ans participent aux soins des enfants dans 50,9 % des cas ;
- ✓ les conjoints de *femmes qui travaillent à temps partiel* participent aux soins des enfants dans 45,6 % des cas ;
- ✓ les conjoints de *femmes sans emploi rémunéré* participent aux soins des enfants dans 32,7 % des cas.

Ces taux relatifs à la participation des pères aux soins des enfants sont en deçà de la participation des mères :

- ✓ celles qui travaillent à temps plein s'occupent des soins aux enfants dans 72,2 % des cas ;
- ✓ celles qui travaillent à temps partiel s'occupent des soins aux enfants dans 84,2 % des cas ;
- ✓ les mères sans emploi s'occupent des soins aux enfants dans une proportion de 94,2 %.

### *Le temps consacré aux soins des enfants*

Les différences ne se mesurent pas qu'en temps consacré aux divers soins aux enfants. Il existe aussi des différences considérables quant à la nature des soins donnés par les hommes et les femmes. McNeil et Chabassol (1984) montrent que la nature des soins et le type d'interaction avec les enfants diffèrent sensiblement d'un sexe à l'autre. Par exemple, les pères tiennent, bercent et stimulent davantage l'enfant par les bruits et les contacts physiques. Ils sont aussi plus attentifs aux comportements perceptifs des bébés. Dans le même ordre d'idée, on a observé que les interactions entre le père et l'enfant se font surtout lorsque l'enfant devient plus excité et réagit de façon plus explicite (Parke, 1981). Ces constats doivent être mis en perspective : ils faut les considérer par rapport à la culture masculine, à la socialisation et aux comportements masculins prescrits qui mettent

l'accent sur l'action.

Certaines études plus détaillées des comportements parentaux durant les premiers mois de la vie de l'enfant montrent que la majorité des pères se confinent à des rôles d'aide et de soutien plutôt que de s'investir pleinement (LaRosa et LaRosa, 1981). La répartition des soins entre les conjoints répond souvent à la division sexuelle traditionnelle des rôles : les travaux d'intérieur aux femmes, les travaux d'extérieur aux hommes.

Plus près de nous, Côté (1986), dans son étude sur le rôle du père dans la socialisation des garçons, montre que la participation du père à certaines activités est assez élevée, notamment dans l'éducation des enfants (de 34 à 52 %). La répartition des tâches se fait dans la majorité des cas selon le modèle suivant : les tâches parentales qualifiées (éveil, jeu, apprentissage) au père et les tâches parentales non qualifiées (nourriture, lessive, entretien) à la mère. Sur le plan strictement domestique, Côté souligne, comme d'autres, que les pères assument les tâches traditionnelles extérieures, telles que les réparations mineures (87 %), les ordures ménagères, la peinture et la tonte de la pelouse (78 %), mais très peu de tâches liées aux travaux dits féminins et intérieurs, comme le repassage et la réparation des vêtements (14 %). Cette répartition varie selon l'âge et le nombre d'enfants (Horna et Lupri, 1987).

Le comportement des pères nous incite à croire que leur paternité s'affirme le mieux à des moments précis, des moments qui coïncident avec leurs temps libres, de préférence la fin de semaine et pendant les vacances (Parke, 1979). Berk (1979) montre que la contribution des pères dans les familles à double carrière se concentre dans des activités de soirée, tandis que celles du matin sont exclusivement du ressort de la mère. La toilette et les préparatifs matinaux des pères ne sont que rarement perturbés par les soins aux enfants, contrairement aux mères.

Somme toute, si les pères sont généralement ouverts à l'idée de participer aux soins des enfants, la littérature nous indique des manières différentes de faire. En effet, il est reconnu que les pères préfèrent l'action, les jeux et les activités qui constituent, pour l'homme, des comportements appropriés au genre masculin et socialement valorisés. Ce sont des comportements dans lesquels les hommes se reconnaissent et se confortent, car ce sont les formes masculines par excellence de l'expression et des échanges affectifs.

Il demeure que le rôle du père durant la petite enfance reçoit de plus en plus d'attention (Berman et Pedersen, 1987, cités dans Shuster, 1994 ; Bronstein et Cowan, 1988 ; Lamb, 1986 et Ricks, 1985, cités dans Shuster, 1994 ; Volling et Belsky, 1991). Pleck (1985) prétend que les deux parents voient leur rôle familial de façon plus significative que leur rôle de travailleur. Le rôle du père est plus expressif que jamais (Palkowitz, 1984 et Pruett, 1987, cités dans Shuster, 1994), il s'inscrit dans un processus de changement grandement déterminé par les attributs de la masculinité (Nugent, 1991, cité dans Shuster, 1994).

#### *Le temps consacré aux tâches domestiques*

La majorité des recherches, faut-il le répéter, décrivent une participation limitée et sélective des pères aux tâches domestiques. Dans les familles à double revenu, les mères compressent les tâches et

réduisent la porosité du travail domestique. Toutefois, cette baisse du nombre d'heures consacrées au travail domestique n'est pas compensée par les hommes (Benokraitis, 1985 ; Bittmann, 1994, cité dans Baker, 1995). Ainsi, le temps consacré aux tâches domestiques par les hommes n'augmente pas substantiellement lorsque la femme travaille à l'extérieur de la maison.

Le Bourdais et ses collègues (1987) constatent que pour chaque heure de travail rémunérée de la conjointe, le temps de travail domestique des hommes croît d'une douzaine de minutes et peut atteindre 6 heures par semaine selon le nombre d'heures rémunérées. Chez les couples qui travaillent, le nombre d'heures consacrées par la conjointe aux tâches domestiques a chuté de 38 à 29 heures hebdomadairement, tandis que la contribution du conjoint s'est accrue faiblement, de 12 à 13 heures par semaine.

Quand le conjoint seulement travaille à l'extérieur du foyer, la conjointe assume trois fois plus de tâches que le conjoint. Même lorsqu'elle travaille à l'extérieur du foyer, elle en assume toujours plus que lui. Toujours dans la même étude, il est indiqué que la présence des enfants, surtout en bas âge, a un grand impact sur le travail domestique. Les effets de la charge familiale sur le travail domestique effectué par les femmes, sont inversement proportionnels à l'âge des enfants. Enfin, on apprend que les études minimisent le facteur temps lié à la préparation des tâches par les femmes (Le Bourdais, et al., 1987).

#### **5. Les autres responsabilités et solidarités familiales**

Avec l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, les pères ont dû prendre en compte la demande en faveur d'un partage des autres responsabilités familiales. Le processus de qualification des pères s'effectue ainsi non seulement par le développement de compétences parentales dans les soins et l'éducation des enfants mais à travers également une participation continue aux responsabilités et devoirs parentaux, puisque ceux-ci forment un bloc cohérent.

Certains auteurs n'ont pas hésité à parler de «génération sandwich» pour décrire les personnes près de la cinquantaine qui sont confrontées à de nouvelles exigences familiales. Cette notion désigne des parents d'âge moyen aux prises, d'une part, avec les besoins d'enfants qui bien qu'étant jeunes adultes n'ont pas quitté le foyer ou ont réintégré la maison familiale au terme d'une absence plus ou moins prolongée. D'autre part, ces mêmes parents ont parfois la responsabilité de leurs parents âgés.

#### *Les parents pris "en sandwich"*

Certains adultes vivent avec leurs parents âgés. Au Canada, 120 000 familles (1,6 % des familles) avaient au moins un enfant à charge et un parent habitant avec elles. Fréquemment, de nombreux adultes participent au maintien à domicile de leurs parents. Ils peuvent, par exemple, faire leurs courses, tondre leur gazon, déblayer les espaces enneigés, les visiter, leur tenir compagnie, leur fournir un soutien affectif et économique. Ils peuvent aussi conseiller leurs parents en matière de services sociaux, de soins à domicile, les aider à emménager dans un nouveau logement plus adapté à leurs besoins. Quel que soit l'endroit où habitent les membres âgés de la famille, ils doivent



souvent compter sur les membres plus jeunes. À mesure que les «enfants du baby boom» vieillissent, un nombre croissant d'entre eux doivent s'occuper à la fois de leurs parents âgés et de leurs propres enfants.

Même s'il est relativement rare que les familles avec enfants vivent avec des membres âgés de leur famille, les responsabilités reliées à la présence de parents âgés sont toujours assumées par les proches. Ce sont surtout les femmes de ces familles qui assument cette charge et elles passent près de deux fois plus de temps que les hommes à prendre soin de parents âgés. Cette charge, conjuguée aux autres responsabilités familiales, peut engendrer des conflits avec les responsabilités professionnelles. Les femmes fournissant des soins à des membres âgés de la famille s'absentent du travail en moyenne 35 heures par année. Une femme sur cinq a déjà songé à quitter son emploi en raison de telles responsabilités, et une sur trois a quitté son emploi ou harmonisé son travail aux responsabilités découlant de la présence d'un membre plus âgé dans la famille (Institut Vanier de la famille, 1994). Globalement, il y a environ 12 % des travailleurs qui fournissent en moyenne neuf heures d'aide personnelle à des personnes âgées, c'est-à-dire l'équivalent d'une journée de travail additionnelle (Theilheimer, 1996).

La présence d'un enfant handicapé est aussi un élément à considérer. On estime que les soins d'une personne handicapée implique des responsabilités additionnelles qui exigent 40 journées de congé annuelles, en plus du temps de vacances.

#### *Les solidarités familiales*

Pour la population, le désengagement de l'État signifie un recours plus fréquent aux solidarités familiales. Cet appel aux familles résulte de la croissance des coûts sociaux en matière de santé et de soutien, et des difficultés à trouver des réponses aux besoins issus du vieillissement de la population. Ainsi, les familles sont appelées à prendre en charge certains problèmes que les pouvoirs publics estiment ne pas ou ne plus être en mesure d'assumer, tels que les soins prolongés aux personnes malades, vulnérables et dépendantes (Pitrou, 1994).

La famille et la parenté fonctionnent comme un système d'échanges entre personnes-ressources, peut-être plus encore depuis la dernière crise économique. Brault (1990), Dandurand et Ouellette (1992), Fortin (1987), Godbout (1992), Roberge (1985), Dufour (1989) ont mis au jour, à la suite d'observations détaillées, les diverses démonstrations de ces échanges. De façon convergente, ces observations montrent la vitalité des réseaux de solidarités familiales et il s'agit généralement d'échanges financiers ou leur équivalent en biens et services.

Ici, encore, il faut reconnaître que les pères et les mères n'ont pas les mêmes réseaux d'entraide, ne les utilisent pas dans les mêmes buts et ressentent différemment les fardeaux inhérents à l'entraide et au soutien offerts aux proches. Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'aide que l'on peut s'attendre à recevoir du réseau naturel, car les réseaux naturels des hommes et des femmes diffèrent tant dans leur structure que dans leur fonction. Pour les femmes, le réseau est principalement composé de femmes qui fournissent des services de garde, des conseils, un soutien affectif ou matériel. Le réseau s'organise autour des fonctions de maternage, est centré sur les liens

de parenté et les liens intergénérationnels (Dandurand et Ouellette, 1992).

Les réseaux masculins sont passablement différents. Ils sont exclusivement mâles et intragénérationnels. Les relations entre les hommes sont d'ordre professionnel et offrent de l'information sur la manière dont le système fonctionne. Pour les hommes, il est plus utile de connaître des gens qui connaissent d'autres gens, alors que pour les femmes, il est plus utile d'avoir des rapports personnalisés avec des gens. Les réseaux masculins prennent leur source dans la sphère publique ; les activités sont explicites et concrètes ; l'expression des sentiments et de l'intimité est bannie (Coltrane, 1991).

L'utilisation du réseau naturel n'est pas la même non plus. En comparaison avec les hommes, les femmes demandent plus d'aide et perçoivent le potentiel d'aide du réseau naturel. Cette différence s'explique en partie par la socialisation et les rôles : les femmes sont socialisées dans des rôles expressifs et acquièrent une compétence dans le domaine du soutien, de l'aide et de la sollicitude, alors que les hommes développent moins ces compétences, car ils sont socialisés dans des rôles instrumentaux.

Si les réseaux sociaux constituent un acquis en termes de soutien, d'échanges et de solidarité, ils peuvent néanmoins exercer des contraintes à la conformité sociale puisqu'ils occupent une place importante dans la reproduction sociale des rôles chez les hommes. C'est Coltrane (1991) qui indique que le réseau familial peut exercer des contraintes importantes sur la manière dont les couples partagent les tâches domestiques et les soins aux enfants, particulièrement lorsque leurs pratiques parentales diffèrent de celles de leurs propres parents. Les réseaux sociaux «serrés» favorisent la reproduction des rôles traditionnels par la pression qu'exerce l'entourage à la conformité aux normes sociales, alors que les liens plus lâches permettent aux couples un partage plus égalitaire des tâches et responsabilités, les familles étant moins soumises au contrôle du milieu environnant.

Des contacts fréquents avec les membres du réseau familial peuvent faire naître des pressions à se conformer aux modèles valorisés par les parents plus âgés. Aussi, les réseaux féminins de solidarité sont soutenus notamment par une idéologie de la division sexuelle qui propose que les femmes soient responsables du «caring». Les couples interrogés par Coltrane (1991) affirment qu'ils évitent à un moment ou à un autre de multiplier les contacts avec le réseau familial pour conserver une certaine autonomie dans la manière d'éduquer et de prendre en charge les enfants.

Toutefois, après quelques années, le réseau familial en vient souvent à accepter les méthodes éducatives ainsi que cette division des tâches et des rôles et ce, malgré les différences. Le mari est toujours présent, il s'acquitte de sa tâche de pourvoyeur, les rôles traditionnels sont alors préservés. Cet exemple montre bien les pressions à la conformité provenant du réseau familial, qui est constitué de personnes chères dont le bien-être relève aussi des responsabilités familiales.

***L'entraide, le bénévolat, le travail de citoyen***

Il n'y a pas seulement les soins aux enfants et aux autres personnes à charge qui exercent des pressions sur les parents-travailleurs. D'autres demandes interviennent, telles que la participation à la vie civique et communautaire. Les liens sociaux ne se créent pas seulement au sein des familles mais aussi dans le contexte des organisations militantes, syndicales, paroissiales et des écoles (Lewis, S., 1996).

La plupart des familles offrent et obtiennent de l'aide de sources différentes : famille, amis, pouvoirs publics. La majorité des familles ont dans leur entourage des personnes sur lesquelles elles peuvent compter pour les aider. Plusieurs familles sont elles-mêmes une source d'aide pour d'autres personnes. Elles fournissent un soutien social et économique gratuit, non seulement aux personnes vivant dans leur ménage mais aussi à la parenté, aux amis, aux voisins et aux organisations volontaires. Trois Canadiens et Canadiennes sur quatre de 15 ans et plus fournissent des services gratuits à quelqu'un qui ne vit pas avec eux. Parmi le genre d'aide fournie, le transport est le plus fréquent (50 %), suivi de la garde d'enfant et de l'entretien de la maison (32 %). En ce qui concerne ces deux dernières formes d'aide, les femmes plutôt que les hommes sont susceptibles de les fournir (Institut Vanier de la famille, 1994).

***Le rôle prédominant des femmes***

Sur le plan économique, les services bénévoles et l'aide issue des solidarités familiales sont des activités qui relèvent d'une économie dite souterraine, parce que non comptabilisée. Il s'agit d'un travail gratuit effectué par des personnes qui donnent de leur temps et qui soulagent par le fait même le fardeau fiscal de l'État. Parce que ce travail relève de la famille, il est perçu comme un travail gratuit dans l'économie courante. Pendant longtemps, le salariat a caché l'existence de ce travail non rémunéré, du travail domestique, ou du travail informel, voire illégal. Dichotomie juridico-fiscale fallacieuse : il faut réintroduire dans les analyses la multiplicité des formes de travail non directement salariales (Castel, 1995) et s'interroger sur l'occultation du poids de ces échanges à l'intérieur de l'économie nationale.

Par contre si ces échanges ne sont pas quantifiés dans l'économie, les processus d'échanges et l'identité des acteurs, eux, sont bien connus. La plupart des études mettent en évidence le rôle des femmes à l'intérieur des réseaux d'échanges : les soins assurés aux personnes privées d'autonomie sont de façon prédominante fournis par des femmes (Lesemann et Chaume, 1989 ; Lesemann et Martin, 1993 ; Guberman, et al., 1991).

Les disponibilités effectives en temps libre selon le sexe ne suffisent pas à rendre compte du fait que ce sont les femmes qui soutiennent les proches. En réalité, les femmes libèrent du temps dont elles ne disposent pas vraiment parce que déjà prises dans la conciliation famille/travail. Pour assurer les nouveaux services qui leur sont demandés ou qu'elles croient devoir accomplir (Roberge, 1985), elles allègent ou suppriment leurs obligations professionnelles. Les services de proximité et l'aide aux personnes, comme toutes les formes d'intervention auprès d'autrui qui ne relèvent pas de spécialistes ou qui sont limitées en raison de leurs coûts, constituent un travail servile incrusté dans

une dépendance de type néodomestique (Gorz, 1988).

**6. Le manque de temps**

Les familles consacrent de plus en plus de temps à gagner leur vie et celles des enfants. Au total, les heures de travail de chaque conjoint représente chez près de 70 % des couples à deux revenus entre 69 et 89 heures par semaine et chez 20 % plus de 90 heures. Pas étonnant, dans ce contexte, que les parents disent manquer constamment de temps à consacrer aux enfants. Certains essaient d'allonger le jour aux deux bouts, en se levant tôt et en se couchant plus tard. Ils coupent la routine de la vie quotidienne, renoncent aussi au temps qu'ils s'accordent l'un et l'autre en tant que couple.

***De nombreuses conséquences négatives pour les parents***

Auprès d'un échantillon représentatif de la population de 15 ans et plus, Statistique Canada (1993) a cherché à cerner la notion de temps personnel. Environ le tiers (1/3) des personnes interrogées ont dit mener une vie plus trépidante qu'elles ne l'avaient voulu et qu'elles manquaient de temps pour s'acquitter de toutes leurs responsabilités. En général, les femmes ressentent plus que les hommes la pression du temps. Le quart (1/4) des personnes se considèrent comme des bourreaux de travail, 40 % réduisent leurs heures de sommeil pour assumer les obligations, la moitié ont l'impression de ne pas s'acquitter entièrement des tâches familiales, le tiers (1/3) des personnes manquent de temps pour s'occuper de la famille, le tiers (1/3) n'a plus de temps pour s'amuser. Le fait d'avoir un emploi à temps plein et d'élever des enfants ajoute à la pression familiale.

L'univers des familles est donc dominé par une anxiété concernant le temps disponible. Les activités professionnelles et familiales sont voraces en terme de temps, et la surcharge des rôles entraîne un stress lorsque le temps manque pour accomplir ces tâches. Comme le souligne Mirabelli (1996) :

Il y a quelques années, nombre d'entre nous estimaient que le conflit famille/travail serait résolu si les employeurs faisaient preuve de plus de flexibilité et s'ils offraient des services en milieu de travail comme la garde d'enfants ou des programmes d'aide aux employés. Nous constatons que même si de tels efforts sont très utiles, ils ne résoudront pas à eux seuls le stress vécu par les familles. Les problèmes sont trop complexes pour se régler par une solution isolée. (...) Pour les familles, la question du temps et de la logistique priment, viennent ensuite les questions économiques (emploi éphémère et bas salaires en sont la cause). Nous croyons que les exigences du travail rémunéré submerge les autres fonctions familiales vitales.

Alors qu'il y a une différence marquée selon le sexe dans plusieurs catégories d'analyse de cette étude, dans la catégorie travail/famille, les hommes et les femmes s'accordent sur le fait que cette question est prioritaire. Elle se classe d'ailleurs parmi les cinq questions les plus importantes, chez tous les groupes interrogés. Il apparaît donc que les organisations devront se mettre au diapason des années 90 et revoir leurs politiques (Duxbury, 1996) puisque les résultats de cette enquête révèlent de nombreuses insatisfactions en matière de conciliation travail/famille.

Le temps agit donc comme un facteur contraignant et débilant dans le maintien de relations familiales cruciales. Daly (1997) souligne que les parents qui ressentent une fatigue chronique à la suite d'un double horaire (travail salarié et fournisseur de soins) ne comprennent pas pourquoi ils sont toujours en train de brusquer les enfants ; les couples ne communiquent plus, ne font plus l'amour, etc.

### *Pères et mères au défi*

Selon Shuster (1994), les pères se sentent mis au défi et vivent un conflit dans leurs efforts d'intégrer rôle parental et travail, et ils ont besoin de soutien dans leurs efforts, surtout sur le plan du temps accordé aux enfants. Aussi, les employeurs devraient-ils tenir compte des besoins des pères dans l'élaboration de programmes d'équilibre travail/famille (ETF).

L'enquête longitudinale nationale sur les enfants *Grandir au Canada* (Statistique Canada, 1997) montre que les parents éprouvent des difficultés à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles : à cet effet, 50 % des mères en emploi et 36 % des pères en emploi indiquent avoir des difficultés à organiser leur temps. Il faut évoquer, ici, que le temps de travail s'est allongé, et qu'au cours d'une décennie seulement les couples avec enfants de moins de 18 ans ont augmenté l'ensemble de leurs semaines d'emploi d'environ 5,7 semaines : au total pour le couple, c'était 72,6 semaines de travail par an en 1984, mais 78,3 semaines par an en 1994 (McCloskey, 1997).

À certains égards, l'emploi du temps hebdomadaire des hommes et des femmes qui travaillent est semblable. Chez les femmes qui font partie de la population active, la répartition du temps est la suivante : 33 % pour le sommeil, 23 % pour le travail rémunéré, 5 % pour les soins personnels, 5 % pour les repas, 14 % pour le travail ménager et 20 % en temps discrétionnaire. Chez les hommes, les statistiques sont les suivantes : 32 % pour le sommeil, 5 % pour les repas, 28 % pour le travail rémunéré, 8 % pour le travail ménager, 4 % pour les soins personnels et 23 % en temps discrétionnaire (Statistique Canada, 1993).

Laroche (1996) montre que les Québécoises vivant dans des ménages à double revenu allouent plus de temps aux activités productives (salariées et domestiques) que les hommes, aussi bien en semaine qu'en fin de semaine. Si en semaine la journée professionnelle des hommes débute plus tôt et se termine plus tard, ce sont néanmoins les femmes qui assurent une part plus grande de la conciliation, rognant sur le temps consacré à leurs heures de travail et de loisirs.

La double tâche, qui est aussi reliée à l'inégale division sexuelle du travail, est un facteur de stress important pour les mères en emploi. Ce qui faisait dire à Duxbury et Higgins (1996) qu'il fallait repenser la structure du marché de l'emploi de manière à accommoder les familles dont les deux parents travaillent, particulièrement celles qui ont la responsabilité de jeunes enfants et de parents âgés. Il y a des coûts sociaux et financiers à ne pas soutenir les familles.

Dans la recherche de formes d'aménagement pour concilier responsabilités familiales et travail, le défi des parents s'actualise, de façon très concrète, dans la modification des conditions de travail surtout, mais aussi dans un retrait partiel ou total du marché du travail, ou dans la recherche d'un

emploi compatible avec les exigences d'un travail de prise en charge. Le tableau I en fait état.

**TABLEAU I**  
**Formes d'aménagement pour concilier**  
**responsabilités familiales et travail**

| FORMES D'AMÉNAGEMENT                                | MOYENS CONCRETS  |
|---|--|
| CONDITIONS D'EXERCICE DU TRAVAIL                    |  |
| Réorganisation de l'horaire de travail              | - quart de travail compatible avec un travail de prise en charge<br>- horaire de travail flexible ou comprimé<br>- refus de faire des heures supplémentaires ou accumulation d'heures supplémentaires en vue d'une éventuelle prise de congé<br>- échange d'horaire de travail<br>- reprise du temps des absences          |
| Organisation du travail modifiée                    | - réaménagement du travail<br>- tâches effectuées à la maison  |
| Utilisation des ressources matérielles au travail   | - appels téléphoniques du lieu de travail<br>- présence de la personne dépendante sur les lieux du travail   |
| Absence du travail                                  | - utilisation des congés statutaires (maladie, parentaux, mobiles, personnels, journées de vacances)<br>- absence, retard, moins de disponibilité au travail<br>- travail irrégulier   |
| RETRAIT DU MARCHÉ DU TRAVAIL                        |  |
| Retrait partiel ou total du marché du travail       | - congé sans solde<br>- congé en traitement différé<br>- réduction du nombre d'heures de travail<br>- travail à temps partiel  |
| CHOIX DE L'EMPLOI                                   |  |
| Choix selon type de travail et certaines conditions | - choix en fonction d'un travail de prise en charge (ex. associations de personnes âgées, de personnes handicapées, groupes de personnes soignantes...)<br>- travail très flexible, conditions de travail négociées dès le début<br>- refus des promotions<br>- report ou abandon des projets d'étude, de perfectionnement |



## 7. La complémentarité ou la division sexuelle des rôles et responsabilités

Toutes les études confirment donc l'asymétrie des rôles parentaux. Cette situation provient du fait que les pères et les mères sont, en tant que sujets sociaux, qualifiés dans des rôles familiaux distincts, dont la valeur est interchangeable et complémentaire. Cette idée n'est pas nouvelle et, en tant qu'êtres humains, les hommes et les femmes sont grandement imprégnés des mentalités héritées du passé sur ce sujet. Il est alors important de noter jusqu'à quel point la répartition des responsabilités familiales et parentales demeure assujettie aux valeurs que les individus accordent aux rôles masculin et féminin traditionnels et ce, malgré tous les efforts des spécialistes de la famille pour changer les mentalités dans ce domaine.

### *Des préjugés, des perceptions*

Il semble que l'idée d'équivalence sur le plan des responsabilités, qui légitimait la division des rôles entre l'homme pourvoyeur et la femme ménagère, fasse encore des adeptes. Il y a trente ans, Komarowsky (1967), dans une étude sur les cols bleus, montre que la résistance des pères aux tâches domestiques n'était pas tant liée au fait qu'ils les considéraient indignes pour un homme, mais au fait que celles-ci revenaient «naturellement» aux femmes : ces tâches représentaient, antérieurement du moins, le champ exclusif de compétences des femmes, leur contribution à la vie du ménage. Pour les pères comme pour les mères des années 60, l'idée que l'homme aurait pu effectuer des tâches domestiques semblait impensable et relevait d'une violation de la norme sociale. Cette idéologie justifiait alors la division sexuelle des tâches domestiques.

Avec la participation des femmes au marché du travail, on aurait pu croire à une moins grande emprise de ces valeurs, mais tout porte à penser le contraire. Au cours des années, cette idéologie est demeurée prégnante, comme le montrent diverses études. Au début des années 70, Safilios Rotchild (1970) notait que «l'implication de l'épouse, marquée par la non-ambivalence à propos de son rôle de travailleuse, est fortement associée au type de stratégie de prise en charge de la quotidienneté.» À la fin de cette décennie, Scanzoni (1978) affirmait que la répartition des tâches familiales était nettement déterminée par l'importance que chaque conjoint accordait à son travail et à celui de l'autre, en comparaison des ressources qui découlaient du travail de l'épouse. Le même constat fut posé à la fin des années 80 : Nelvil et Damico (1987) estimaient que les rôles familiaux se modifiaient suivant l'évaluation plus ou moins importante que l'épouse faisait de son travail.

### *L'apport des pères*

Si la norme des différences complémentaires a encore beaucoup d'emprise et sert toujours à légitimer la division du travail entre les hommes et les femmes, les hommes ont de multiples raisons pour légitimement s'absenter du foyer ou prolonger les heures de travail. Plusieurs chercheurs montrent, en effet, que si les hommes allouent peu de temps au travail domestique, ils consacrent en revanche un plus grand nombre d'heures au travail rémunéré, même lorsque les deux conjoints ont un emploi (Le Bourdais, et al., 1987 : 47 ; Lefebvre et Merrigan, 1998).

L'idée qu'un bon père de famille doit être un pourvoyeur, et travaille en conséquence, est toujours aussi vivace. D'ailleurs, plusieurs études montrent que les caractéristiques principales de l'emploi pour les hommes nouvellement père sont très différentes de celles des femmes nouvellement mère. Les premiers conservent des horaires plus longs et irréguliers à la naissance de l'enfant et ne connaissent pas d'arrêt de travail. Dans ce contexte et dans la perspective du rôle de pourvoyeur, qui oserait critiquer les longues heures de travail effectuées par les pères, même si cette situation les rend moins présents dans la famille et auprès des enfants?

Ces exemples montrent bien que la présence des pères auprès des enfants est rattachée à l'articulation des demandes émanant de l'univers familial et du monde du travail. En outre, cette présence est constitutive de leur compétence parentale. Mais dans ce processus d'articulation, les pères sont soumis à la logique de la division sexuelle du travail et à l'idéologie de la division des rôles parentaux. Ainsi, d'une part, la situation d'emploi des pères et des mères n'est pas équivalente, et l'univers de l'emploi masculin est moins réceptif à cette porosité nécessaire à l'accomplissement des responsabilités parentales. D'autre part, l'identité de père semble toujours tributaire du double étayage agent de socialisation et pourvoyeur, mais le rôle de pourvoyeur semble toujours l'emporter : jusqu'à un certain point, ce rôle le dispense d'une disponibilité au sein de la famille. Enfin, les recherches indiquent que les femmes permettent à leur rôle familial d'empiéter sur leur travail tandis que les hommes permettent à leur travail d'empiéter sur leur rôle familial (Pleck, 1987).

### *Pas tout à fait la reconnaissance sociale*

La norme de la division des rôles parentaux et celle de la complémentarité expliquent en partie le fait que les pères ne s'acquittent pas d'une plus grande part des responsabilités familiales, bien que la situation de travail des mères ait changé radicalement. Et la littérature semble confirmer l'hypothèse que le père n'est pas socialement considéré comme le parent responsable des affaires du ménage et de la famille. Cette hypothèse peut être soutenue par l'analyse des comportements et des attitudes des hommes qui se trouvent dans une situation de renversement des rôles (c'est-à-dire ceux qui demeurent au foyer). Les études montrent toutes que la situation de père au foyer est souvent involontaire. À cet égard, les caractéristiques du groupe étudié par Lutwin et Siperstein (1989) sont significatives.

Dans le cadre de cette étude, la majorité des informateurs masculins demeuraient au foyer depuis deux ans en moyenne à la suite d'un congédiement (11,4 %), d'une mise à pied (40 %) ou d'une maladie (28,4 %). Ici, la situation de «père au foyer» n'est pas voulue, mais plutôt conjoncturelle et circonstancielle. Les hommes ne choisissent pas volontairement de demeurer au foyer et ne valorisent pas cette situation. De plus, même dans de telles situations, ils ne se perçoivent pas comme le parent principal.

Au-delà du constat que les pères, dans certaines situations particulières, sont légèrement plus actifs que leur conjointe, les études citées précédemment révèlent dans l'ensemble que la mère demeure, en dernière instance, le parent principal et responsable, tandis que le père fait office d'aide. Dans le cadre d'une recherche menée par Eugen Lupri (1991), celui-ci a constaté que la participation des pères dans les familles à double revenu était aussi liée à leur propre perception à ce sujet. Les

hommes définissent toujours leur rôle comme étant secondaire à celui de la mère, et lorsqu'ils participent aux soins des enfants, ils *aident* alors la mère. Puisqu'ils ne croient pas avoir une responsabilité égale, ils ne s'intéressent pas de façon égale à ce rôle.

LaRossa (1989, cité dans Levant, 1992) cerne le débat en mettant au point deux notions centrales : la culture de la paternité (normes, valeurs et croyances sur la paternité) et la conduite de la paternité (ce que les pères font). Nous vivons une période où la croyance populaire veut que les pères soient plus expressifs et plus présents au niveau parental ; cependant, dans la réalité, les hommes qui tentent de se conformer au nouveau rôle ne réussissent pas à atteindre l'idéal. L'argument principal de Levant (1992) repose sur le fait que les hommes ne sont pas préparés à leur nouveau rôle de père et que leur socialisation ne leur apprend pas les habiletés psychologiques nécessaires à un rôle expressif avec un enfant.

La prise en charge des questions de santé physique et mentale des membres de la cellule familiale par la mère, de même que la gestion du climat émotionnel, est souvent citée comme le facteur témoin de la prépondérance de la responsabilité maternelle. La littérature présente le père généralement «dégagé» de ce niveau de responsabilité. La mère demeure donc bien souvent le «parent psychique», même dans les familles où les deux parents travaillent. Au sein de la dynamique du couple familial, l'enjeu véritable porte donc davantage sur les responsabilités psychoaffectives.

Ici, il est moins central de savoir si les hommes sont naturellement capables de s'acquitter des tâches de soins et d'éducation des enfants ou si les mères s'arrogent le statut de parent principal parce qu'il est valorisant. L'aspect déterminant, ce sont les valeurs attachées à la division sexuelle des rôles parentaux qui font en sorte que les pères et les mères sont convaincus d'être des parents responsables et d'agir comme tel.

## 8. La réorganisation du marché de l'emploi et du procès de travail

Les questions familiales sont une des expressions d'un ensemble d'interrogations plus larges. Comme le souligne Commaille (1996), la question familiale ne constitue qu'un élément parmi cet ensemble qui englobe les pratiques sociales, l'État et les politiques, l'économie normative, la construction des normes de justice au sein de la société, la régulation économique, ces différents éléments faisant système entre eux. La question familiale renvoie donc aux multiples réalités sociales, et plus particulièrement à leurs points de contacts, c'est-à-dire à la façon dont la société fonctionne culturellement, politiquement et économiquement.

On ne peut donc passer sous silence la transformation de l'économie et plus particulièrement la réorganisation du marché de l'emploi et du procès de travail. Ces changements ont déjà une incidence sur la famille, la répartition et l'accomplissement des responsabilités parentales, sur le plan de l'insécurité (ex. crainte de perdre son emploi et, concurrentement, soumission des travailleurs au procès de travail et à l'employeur). Le culte et la recherche de la compétitivité, de la concurrence, l'exacerbation de la compétitivité ont des effets bénéfiques pour les comptes bancaires des entreprises, pas nécessairement pour les salariés et les familles qui en font les frais.

### *Emplois et conditions de travail précaires*

Les licenciements et les mises à la retraite dans les grandes entreprises et le secteur public révèlent quotidiennement aux travailleurs que la production de biens et de services n'est plus reliée directement à la question du nombre d'employés : on peut désormais produire toujours plus avec moins de salariés en place. Pour les travailleurs qui conservent leur emploi, cette situation est souvent menaçante. Les vagues successives de «dégraissage», de «reengineering», de «downsizing» ont permis d'explorer, d'ailleurs, l'hypothèse des gains de productivité à partir d'effectifs réduits (Hammer et Champy, 1993 ; Jacob, 1994).

Le chômage n'est pourtant que la manifestation la plus visible d'une transformation en profondeur de l'emploi. La précarité du travail constitue une autre caractéristique de ces transformations de l'économie et du monde du travail. Elle apparaît moins spectaculaire, mais elle est tout aussi importante. De nos jours, les formes particulières d'emploi recouvrent une foule de situations hétérogènes. Le travail dont la durée est indéterminée est en perte de vitesse et les formes atypiques d'emploi (travail à forfait, temps partiel...) sont en progression, surtout chez les jeunes et les femmes ; le phénomène touche aussi les hommes. Ce processus semble irréversible et, surtout, il traduit un bouleversement en profondeur des conditions de travail. C'est un phénomène de grande importance qui permet de comprendre les processus qui alimentent la vulnérabilité sociale de certains travailleurs et les craintes des autres.

### *La flexibilité : ses visages et ses conséquences*

La précarité de l'emploi est une des conséquences des nouveaux modes de structuration de l'emploi. Selon Castel (1995), les nouvelles formes d'emploi ressembleraient davantage à d'anciennes formes d'embauche qui consistaient à louer un individu pour accomplir une tâche ponctuelle. La flexibilité est, ici, une manière de nommer ou de qualifier cette situation.

La flexibilité ne se réduit pas à la nécessité de s'ajuster mécaniquement à une nouvelle tâche. Elle exige l'immédiate et totale disponibilité du travailleur, ce qui sous-entend une moins grande disponibilité pour toute autre activité dans une institution ou une entreprise. La réduction des stocks, la production à la commande, la réponse immédiate aux besoins des marchés sont devenus des impératifs du fonctionnement des entreprises. Pour les assumer, l'entreprise a recours à la flexibilité externe (sous-traitance) ou interne (polyvalence et souplesse du personnel). Cela se fait au prix d'une plus grande précarité des conditions de travail et de forts risques de chômage pour ceux qui ne peuvent se hausser au niveau de ces nouvelles normes de travail.

Une autre forme de flexibilité exigée de la main-d'oeuvre est la mobilité. Les entreprises sont susceptibles de changer de localisation et les travailleurs doivent s'adapter à ces changements. Cela signifie non seulement que le travailleur singulier doit se déplacer pour trouver un emploi mais aussi que l'on peut recourir à n'importe quel travailleur partout dans le monde. Aussi, comme l'informatisation du travail et les nouveaux moyens de production ont modifié le monde du travail (tâches décentralisées, production désynchronisée, échanges de plus en plus contraints), la tendance est de relocaliser les emplois dans les régions ou les pays à faibles salaires ; cette relocalisation se fait

autant pour les activités exigeant une forte main-d'oeuvre que pour les activités moins qualifiées (ex. comptabilité, saisie de données).

La réduction du temps de travail s'inscrit dans le cadre plus général du développement du travail flexible, qui caractérise bon nombre d'emplois créés au cours de la dernière décennie. Cette organisation du travail signifie la fin de la journée de huit heures, l'un des acquis les plus importants des luttes syndicales. Autre impact : la journée de travail à horaire flexible, par tranche de trois ou quatre heures, les horaires décalés, les semaines de trois jours à raison de douze heures par jour qui interdisent ou limitent toutes les activités extérieures au travail : rencontres sociales, réunions religieuses, militantisme politique, entraide, la vie familiale également.

### *La vulnérabilité des travailleurs*

Gauléjac et Aubert (1991) ont montré que l'entreprise fonctionne de plus en plus de manière à rendre vulnérable, même à exclure. Au sein de l'entreprise, la course à l'efficacité et à la compétitivité entraîne la déqualification des moins aptes. Les nouvelles méthodes de gestion de la production en équipe autogérée exigent la mobilisation des compétences techniques des travailleurs mais aussi leurs savoir-faire culturel et social, et tend à invalider ceux qui ne peuvent se recycler pour faire face à la nouvelle culture du travail et de l'entreprise.

Chez les travailleurs, l'insécurité, la crainte de perdre leur emploi et, concurrentement, leur soumission au procès de travail et à l'employeur augmentent. Le sentiment de vulnérabilité est plus grand également. Ainsi, la croyance en de meilleurs lendemains, la confiance en l'avenir pour améliorer sa condition, les mécanismes de contrôle du devenir collectif ont été balayées par la « crise ». Les travailleurs seraient fortement tentés de définir leurs objectifs de vie de manière corporatiste et d'améliorer leur trajectoire propre dans une sorte de *struggle for life*. Cela transforme considérablement le type d'interaction au travail, dont l'une des formes depuis les années 80 est la *performance nouvelle*. Comme le mentionne Castel (1995 : 467) :

Les transformations qui vont dans le sens d'une plus grande flexibilité, à la fois dans le travail et hors travail, ont sans doute un caractère irréversible. (...) entraînent une individualisation des comportements au travail toute différente des régulations collectives de l'organisation fordiste. Il ne suffit plus de savoir travailler, mais il faut tout autant savoir vendre et se vendre. Les individus sont ainsi poussés à définir eux-mêmes leur identité professionnelle et à la faire reconnaître dans une interaction qui mobilise autant un capital personnel qu'une compétence technique générale.

Malgré cette réalité contraignante, le travail pourrait cesser de constituer pour les citoyens le lieu majeur de la réalisation de soi et le noeud du lien social. La réduction du temps de travail deviendrait l'occasion d'utiliser le temps libéré pour des activités autodéterminées ; ce serait en quelque sorte un temps formé d'espaces dont les normes plus libres de mode de vie permettraient aux individus de diversifier leurs relations et d'autonomiser leurs actes. D'autres catégories d'activités humaines pourraient faire leur entrée : en plus des activités reliées à la famille, le bénévolat, les associations volontaires occuperaient une plus grande place dans la réalisation de soi et marqueraient le lien

unissant les individus au groupe. L'essor du volontariat et de l'assistance humanitaire créerait un capital-temps pour acquérir des connaissances nouvelles exportables immédiatement dans les rapports de travail salarié ou pour créer un lien social qui donnerait sens à l'existence et qui aurait une influence indirecte sur le bien-être des travailleurs salariés.

\* \* \*

Dans cette première section, nous avons vu que l'arrivée massive des mères sur le marché du travail ne s'est pas traduite par un accès égalitaire de celles-ci aux revenus, aux postes de travail les mieux rémunérés, ni à un nouveau partage des tâches familiales.

Nous avons considéré que la définition des responsabilités familiales devait s'étendre à un ensemble d'activités de services et de soins fournis aux membres âgés de la famille et de soins aux personnes handicapées. De plus, les familles prennent désormais en charge certains problèmes que l'État et les pouvoirs publics estiment ne pas ou ne plus être en mesure d'assumer. Les familles fournissent un soutien social et économique gratuit non seulement aux personnes vivant dans les ménages ou à la parenté mais aussi aux amis, aux voisins et aux organismes volontaires. Dans la meilleure situation possible les pères assurent un peu plus qu'auparavant ce type de tâches ; toutefois, leur participation est sélective et limitée alors que les femmes fournissent les services souvent au détriment de leurs obligations professionnelles. Ainsi, les fardeaux de la conciliation famille/travail ont une incidence plus grande sur le travail des mères. Cela se traduit par une plus grande discontinuité dans le travail, qui se manifeste notamment par les horaires variables, la flexibilité en emploi et le travail à temps partiel.

Bien qu'il y ait une différence marquée selon le sexe dans la participation aux tâches familiales, les pères accordent à leur rôle familial de plus en plus d'importance et expriment le désir d'être plus présents auprès des enfants. Il existe donc des facteurs qui freinent leur participation parentale, des facteurs qui se situent hors de la famille.

C'est pourquoi nous considérons que la question des responsabilités familiales ne peut être dissociée d'un ensemble d'interrogations plus larges. La famille est un des éléments d'un ensemble plus vaste comprenant diverses composantes qui font système entre eux : les politiques sociales, l'économie les valeurs et les normes sociales, etc. L'accomplissement des responsabilités familiales par les pères est freiné par les valeurs traditionnelles concernant la division sexuelle des rôles parentaux, particulièrement par l'idée qu'un bon père est tout d'abord un bon pourvoyeur économique et secondairement un pourvoyeur de soins. Les parents sont aussi confrontés aux transformations économiques qui affectent le marché de l'emploi, notamment la précarité et la vulnérabilité des conditions de travail.

Puisque les parents s'entendent sur le fait que les activités professionnelles et familiales entraînent un stress dû au manque de temps pour s'acquitter des responsabilités familiales, nous verrons maintenant comment, au-delà des stratégies d'aménagement du temps développées par les individus,

pères et mères peuvent compter sur l'action des pouvoirs publics (section II) puis des entreprises (section III).

## II. Les politiques de l'État pour alléger le fardeau des familles

Cette section rend compte des programmes mis en place par les pouvoirs publics afin d'alléger le fardeau des familles. Nous décrivons la situation en quelques pages. Toutefois, notre attention s'est surtout portée sur les obstacles qui freinent l'utilisation de ces programmes par les pères. La conciliation du travail et des responsabilités familiales pose la question des relations entre l'individu et le groupe social. Dans la section précédente, nous avons traité des relations propres à la sphère privée, surtout la façon dont les pères et les mères organisent la vie familiale dans le cadre des tâches domestiques et des soins aux enfants. Nous abordons maintenant les dimensions publiques, c'est-à-dire la réalité même d'une société, la façon dont elle fonctionne socialement, culturellement, économiquement, politiquement. Pour certains, ces deux sphères seraient irréconciliables et impliqueraient de nombreux conflits de rôles.

### 1. Famille et société

Comme le montre Robert Castel (1995), la crise économique, les bouleversements du marché de l'emploi, la crise de la société salariale ne sauraient être dissociés ici des transformations qui se sont produites dans le secteur de la famille. C'est que les individus seraient de plus en plus exposés à une vulnérabilité sociale reliée à la précarité observée dans le rapport au travail et à la fragilisation des supports relationnels ; c'est ce que l'on pourrait appeler les facteurs de la protection rapprochée, dont l'inscription familiale représente une composante essentielle. Moins l'individu peut s'appuyer sur ses proches, plus il doit s'adresser à la puissance protectrice de l'État.

Dans cette interaction entre famille et travail, l'État intervient en somme sur trois plans : premièrement, dans le domaine des politiques familiales, qui sont axées sur les soins et la garde des enfants et des autres personnes à charge ; deuxièmement, dans le domaine des politiques visant l'égalité des chances entre les sexes ; troisièmement, dans le domaine des lois encadrant le travail. Les deux premiers secteurs d'intervention sont abordés.

#### *Une plus grande vulnérabilité des individus et des familles*

L'État a été consacré dans son rôle social depuis plusieurs décennies pour remédier aux effets négatifs de la société ou aux situations sociales difficiles. Aujourd'hui, il est de plus en plus sollicité eu égard aux problématiques familiales qui se conjuguent sous des formes nouvelles, au surplus combinées à une vulnérabilité socio-économique. Mais, comme nous allons le voir dans les pages qui suivent, la relation entre la famille et l'État d'aujourd'hui est devenue une relation complexe entraînant de fortes incertitudes en matière d'intervention dans le champ sociofamilial. D'une part, à cause de la diversité des situations familiales et d'emploi ; d'autre part, en raison de la conjoncture, car pour une bonne partie de la population, l'avènement des politiques familiales orientées vers les pères-travailleurs a

coïncidé avec la crise de l'emploi.

Ces deux phénomènes expliqueraient en partie le fait qu'on ne puisse parler de réel succès des politiques familiales auprès des pères, même chez ceux qui désirent être plus présents auprès de leurs enfants. La faible attraction de ces politiques persiste malgré les efforts pour améliorer les prestations parentales versées aux pères qui prennent un congé parental ou de paternité. Par contre, l'ajout de critères plus «autoritaires», comme des congés non transférables entre parents, les rendraient plus attrayants pour certains parents. Les expériences scandinaves montrent que les congés non transférables incitent plus de pères à prendre des congés parentaux. Mais ce qui semble le plus déterminant dans la décision de se prévaloir d'un congé parental, ce sont les rémunérations liées aux congés, la durée des congés, la flexibilité dans la prise de congé (ex. à temps partiel) et le développement de politiques familiales articulées à la vie communautaire (Harker, 1996).

Comment expliquer alors la faible attraction de ces politiques dont les objectifs ont toujours été ambitieux? À quoi comparer leur efficacité, quand bon nombre de politiques (comme celles de l'employabilité) ne sont pas très performantes et que les mesures d'aide profitent moins aux catégories sociales très appauvries qu'aux chercheurs d'emploi les mieux disposés par suite d'un meilleur niveau de formation (Paugam, 1996).

#### *Pourquoi légiférer en matière familiale?*

Quelle est la pertinence de légiférer et dans quelle mesure une loi peut-elle remettre en question l'organisation du travail et faciliter la conciliation famille/travail? L'État peut certes jouer un rôle en ce sens auprès des citoyens, favoriser l'égalité des chances, leur permettre d'évoluer pleinement dans un contexte où une diversité de choix et d'options est possible (Lewis, S., 1996). Le congé de paternité doit être une pratique légalement encadrée par des politiques gouvernementales au lieu d'être une action individuelle et volontaire (Hyde, et al., 1993). Il faut aussi considérer plus attentivement la définition même du volet *responsabilités familiales* (Harker, 1996) et le fait que les actions dans le domaine des soins aux aînés n'ont pas reçu beaucoup d'attention.

Les congés de maternité accordés aux mères et les congés parentaux accordés aux deux parents sont stratégiquement importants pour qu'advienne le partage des tâches et des responsabilités familiales entre les parents. Toutefois, même lorsque les congés sont utilisés par les pères et les mères, cette situation ne se transforme pas nécessairement en un partage plus égalitaire des responsabilités familiales.

Baker (1995) conclut que, nonobstant les divergences dans les pratiques, les diverses législations sont fondamentalement patriarcales, elles sont établies selon la norme du travail des hommes. Aussi, dans la majorité des pays, l'accès aux congés parentaux est tributaire du nombre de semaines de travail continues effectuées pour le compte d'un même employeur. Or, une telle contrainte pose de sérieux problèmes d'accessibilité aux congés, qui plus est quand l'économie des pays développés se transforme rapidement, que le travail à temps partiel devient la norme pour un plus grand nombre de personnes.

## 2. Les politiques et l'intervention de l'État

Plusieurs pays ont mis en place des politiques familiales (modification des lois de l'impôt, allocations familiales, congés parentaux) afin de soutenir les familles dont les deux parents travaillent. Toutefois, ces politiques diffèrent considérablement d'un pays à l'autre tant du point de vue des philosophies qu'elles sous-tendent que du rôle de l'État.

À la suite d'une analyse des politiques familiales en vigueur dans neuf pays différents, Baker (1995) montre que les congés de maternité sont perçus, dans certains de ces pays, comme un moyen de préserver la santé de la mère et du fœtus alors qu'il s'agit d'un moyen visant à promouvoir l'équité des femmes sur le marché du travail. Elle ajoute que les pays de tradition libérale, plus particulièrement au sein des entreprises américaines et canadiennes, traitent la notion de congé parental en terme comptable, c'est-à-dire comme une dépense, ou à tout le moins le voient comme un irritant à l'effet dissuasif sur l'embauche de personnel féminin.

Par contre, les études européennes indiquent que le congé de maternité - ou le congé parental - est plutôt perçu comme une action bénéfique pour la santé de la mère et des enfants, une politique d'équité, un incitatif nataliste. Enfin, plus récemment, certains pays européens ont inséré leur politique de congé parental dans une stratégie de réduction du chômage, de partage du temps de travail et de création de postes temporaires (Heitlinger 1993, cité dans Baker 1995 : 163).

Pour Fletcher et Rapoport (1996), ces politiques élargissent la notion d'accessibilité aux programmes parentaux aux travailleurs oeuvrant selon des modes de travail atypiques (ex. contractuels, travailleurs autonomes) ; ces auteurs s'opposent à l'idée que de tels travailleurs soient considérés de façon périphérique.

#### *Des politiques familiales axées sur les congés pour les soins et la garde des personnes à charge*

La question des congés parentaux est au coeur des transformations sociales. Elle concerne la possibilité d'instaurer des changements dans la division sexuelle des rôles entre les hommes et les femmes. Le congé donne aussi aux pères la possibilité de s'éloigner de leur rôle traditionnel de pourvoyeur économique et de développer un lien privilégié avec leurs enfants. Widerberg (1991) affirme que le congé parental modifie non seulement la situation des femmes mais les relations entre les hommes et les femmes, entre les parents et les enfants, entre les employeurs et les employés.

Selon l'étude de Baker (1995), les politiques des États varient. Elles prennent la forme de congé de maternité, de congé pour adoption, de congé parental, d'allocation parentale (ou pour soins aux enfants). En terme de durée, le nombre de semaines associées aux différents congés n'est pas uniforme : elles vont d'un minimum de 12 semaines à un maximum de semaines représentant une année et demie. En ce qui a trait à l'aspect rémunération, les possibilités sont multiples : toutes les semaines d'un congé peuvent être payées ou non payées ; entre ces deux possibilités, la rémunération peut représenter un pourcentage (%) du revenu (ou du salaire) antérieur du parent se prévalant du

congé parental ou de paternité/maternité. Par ailleurs, il existe une grande disparité dans la rémunération (lorsqu'elle existe) de ces congés, dans la durée totale du congé et dans la répartition entre le père et la mère.

Le tableau II présente les politiques familiales (garde et soins des enfants) adoptées par neuf pays au cours des dernières années, le moment où elles sont entrées en vigueur et les avantages respectifs accordés. Le tableau III présente les critères d'admissibilité à ces programmes parentaux.

**TABEAU II**  
**Types de congés**  
(Source : Baker, 1995 : 166)

| Pays   | Entrée en vigueur   | Durée et avantages   |
|--|---|--|
| Australie (rente à titre d'avantages patronal)           | 1973 congé de maternité<br>1985 congé d'adoption pour la mère<br>1990 congé parental  | Varié selon les juridictions. avantages provenant de l'employeur; maximum de 12 semaines payées + 40 semaines non payées (services publics fédéraux); 1 semaine de congé de paternité à la naissance + 52 semaines non payées pour congé parental.   |
| Canada (rente à titre d'assurance sociale)               | 1971 avantages pour les mères<br>1984 avantages pour adoption (2 parents)<br>1990 avantages parentaux   | 15 semaines de congé de maternité payées - 10 semaines de congé parental payées à 57 % du salaire (nombre maximum de semaines); 17-18 semaines de congé non payées selon les juridictions provinciales.  |
| France (rente à titre d'assurance sociale)               | 1909 congé de maternité<br>1913 avantages pour les mères<br>1984 congé parental et allocation parentale d'alimentation  | 16 semaines d'avantages pour la mère, à 84 % du salaire quotidien pour les 1er et 2e enfant; 24 semaines d'avantages pour la mère à 84 % pour le 3e enfant; jusqu'à 3 années de congé non payées avec emploi protégé (ou avec compensation selon accord conventionné); 3 jours de congé de paternité payés.  |
| Allemagne de l'Ouest (rente à titre d'assurance sociale) | 1883 congé parental<br>1927 avantages pour les mères<br>1990 allocation pour soins des enfants  | 14 semaines de congé de maternité à 100 % du salaire; prolongation de 6 mois avec rémunération à taux fixe + 12 mois à taux fixe (revenu évalué)   |
| Pays-Bas (rente à titre d'assurance sociale)             | 1984  | 12 semaines à 100 % du salaire antérieur   |
| Suède (rente à titre d'assurance sociale)                | 1937 avantages pour les mères<br>1974 avantages parentaux   | 12 mois de congé parental rémunérés à 90 % du salaire antérieur - 6 mois à taux fixe; le droit à un horaire de travail réduit jusqu'à ce que l'enfant atteigne 8 ans.  |
| Royaume-Uni (rente à titre d'assurance sociale)          | 1975 avantages pour les mères   | 18 semaines rémunérées (6 semaines à 90 % du salaire antérieur, 12 semaines à taux fixe) + 40 semaines de congé non payées   |
| États-Unis   | 1993 droit au congé de maternité/parental non payé  | 12 semaines non payées   |
| Québec   | 1971 congé de maternité<br>1990 congé parental de 10 semaines partageables entre les parents ou utilisables en entier par l'un des deux.<br>1997* programme de congé parental (* en vigueur en janvier 1998, suite d'entente avec le gouvernement fédéral avant cette date) | Accès aux prestations d'assurance-chômage pour raison de maternité; élargissement aux parents adoptifs en 1984. Modification de la Loi sur les normes du travail et de la Loi de l'assurance-chômage: protection de l'emploi des travailleurs et travailleuses qui prennent un congé pour s'occuper de leur enfant, rémunération partielle du congé.<br>Projet de loi voté; durée maximale du congé parental passe de 34 à 52 semaines, dont 30 semaines avec prestations; le père a droit à 3 semaines de prestations de paternité; la mère à 18 semaines; 7 semaines de prestations parentales partageables entre les parents. |



Les critères d'admissibilité aux différents programmes varient considérablement d'un pays à l'autre. Le tableau III présente le résumé fait par Baker (1995).

**TABLEAU III**  
Critères d'admissibilité aux congés de maternité et parentaux  
(Source : Baker, 1995 : 168)

| Pays                 | Critères d'admissibilité   |
|----------------------|--|
| Australie            | 52 semaines de travail au service du même employeur  |
| Canada               | 20 semaines de travail au service du même employeur  |
| France               | Avoir travaillé 10 mois avant l'accouchement, plus de 200 heures de travail dans les 3 premiers mois de l'année précédente         |
| Allemagne de l'Ouest | 12 semaines de travail assurées ou au service du même employeur de 10 à 4 mois avant l'accouchement                                |
| Pays-Bas             | Aucune période de travail minimale au service d'un même employeur  |
| Suède                | 240 jours de travail avant l'accouchement  |
| Royaume-Uni          | 26 semaines de travail au service du même employeur ; 15 semaines avant l'accouchement avec des revenus moyens de 49 L.S           |
| États-Unis           | Une année de travail au service du même employeur (congé non payé, aucun avantage financier)                                       |
| Québec               | Admissibilité régie par les règles de l'assurance-chômage, avoir travaillé un nombre minimum de semaines dans un emploi assurable. |

#### Des politiques axées sur l'égalité des chances et des sexes

Un deuxième type d'intervention concerne les politiques visant l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, puis la question de la non-discrimination et ce, dans le cadre des chartes des droits et libertés. Plusieurs pays ont mis de l'avant de telles politiques.

Le rationnel derrière ce type d'intervention de l'État s'appuie sur plusieurs considérations. D'abord, étant donné que les femmes sont perçues comme le parent principal responsable des soins des enfants, l'égalité des chances signifie : *permettre aux femmes comme aux hommes d'accéder au travail salarié*. Puis, il s'agit de favoriser *une meilleure représentation des femmes aux échelons supérieurs d'une organisation*. Quoique ces motifs soient louables, ils se situent toujours à l'intérieur du rapport salarial actuel et ne remettent pas en question la justesse de ce système et de ces structures ; aussi, ils négligent la culture organisationnelle masculine.

Certes, les congés de maternité permettent aux femmes de concilier une partie des responsabilités familiales et le travail, mais ils ne remettent pas en question les valeurs et le mode d'organisation du travail. Ils ne remettent pas en question non plus *l'interdépendance* des sphères privée et publique

ainsi que la socialisation secondaire et la reproduction des hommes et des femmes à partir des institutions (famille, école, travail). La solution serait plutôt de permettre aux hommes et aux femmes de développer tout leur potentiel, à la fois au travail et dans la famille, et de valoriser ces dimensions de la vie (Lewis, S., 1996).

#### La situation en Suède et au Danemark

Le principe de la non-discrimination dans l'accès au marché du travail suppose un soutien familial aux parents. En Suède, en 1992, une loi ordonna aux corporations de développer des plans annuels favorisant la promotion de l'égalité des sexes, dans le but justement d'aider à la conciliation travail/famille. Depuis, il existe un congé parental de 360 jours, à partager entre les parents, s'il y a lieu. En mai 1994, une loi accordant un mois de congé parental aux pères était promulguée (Haas et Hwang, 1995). Le gouvernement suédois s'est doté, aussi, d'une législation visant l'idéal du *jämställdhet*, terme qui évoque la notion d'égalité autant dans les conditions, les opportunités et les responsabilités dans les domaines du travail et de la famille, pour les hommes comme pour les femmes.

Pour réaliser l'égalité dans le domaine du travail, le gouvernement a mis l'accent sur l'égalité au foyer afin que les rôles, auparavant réservés aux femmes, soient désormais partagés entre conjoints, qui ont maintenant chance et opportunité égales de travailler. De plus, les pères se sont vu accorder un congé de travail de 10 jours à la naissance d'un enfant (les *daddy days*) et des journées pour soins à un enfant malade (Haas et Hwang, 1995).

En 1983, 85 % des pères ont utilisé, en totalité ou en partie, le congé de paternité lors de la naissance d'un enfant. Au cours de la même année, 35 % des hommes (comparativement à 65 % des femmes) sont demeurés au foyer pour prodiguer des soins à un enfant malade. Pour ce qui est du congé partageable de 365 jours, les pères utilisent 2 % de la durée totale du congé au cours des six premiers mois de vie de l'enfant et 9 % au cours des mois suivants. Ces données sont très encourageantes car, en 1983, 6 % des pères avaient été auprès de leur enfant de moins de 6 mois pour une moyenne de 40 jours, 28 % auprès de leur enfant de plus de 6 mois pour une moyenne de 16 jours (Colwill et Czarniawska-Joerges, 1986, cités dans Paré, 1990). En 1987, ce sont 25 % des pères admissibles qui se sont prévalus de leur droit au congé parental ; ils ont pris en moyenne 47 jours de congé comparativement à 265 journées pour les mères (Kamerman et Kahn, 1991).

La «stratégie du statut égal» (equal status strategy) adoptée depuis longtemps au Danemark s'appuie sur le principe de deux gagne-pain dans une famille, ce qui implique que les deux parents, s'ils le souhaitent, devraient avoir accès au marché du travail. Et dans l'esprit de cette politique familiale axée sur le statut égal des conjoints, le congé de paternité a été introduit en 1986 (Carlsen, 1990).

*La situation aux États-Unis*

Ce n'est que très récemment que le gouvernement américain a mis de l'avant une politique familiale. En 1993, sous le gouvernement Clinton, le Family and Medical Leave Act (FMLA) a été promulgué. Cette loi enjoint les entreprises de plus de 50 travailleurs habitant dans un rayon de 75 km du lieu de travail de permettre la prise d'un congé non payé de 12 semaines (annuellement) lors de la naissance ou l'adoption d'un enfant, pour des raisons médicales personnelles également. Cette réglementation couvre les 2/3 de la main-d'œuvre américaine, dont 49 % des pères-travailleurs (Levine et Pittinsky, 1997).

Pour bien évaluer le caractère progressif de cette loi, il faut préciser que seulement 1 % des pères américains travaillant dans les secteurs privé ou public peuvent se prévaloir de congés payés, comparativement à 3 % des travailleuses du secteur privé et 1 % du secteur public (Levine et Pittinsky, 1997). Cette nouvelle loi permet, aussi, aux hommes et aux femmes d'utiliser un congé parental ou de s'absenter du travail pour soigner un enfant malade (Haas et Hwang, 1995).

Pour Peter Moss (1996), l'objectif majeur des programmes américains de conciliation des responsabilités familiales et du travail, est la poursuite des efforts entrepris pour atteindre justement cette plus grande justice et cette égalité des chances entre les hommes et les femmes. Toutefois, plusieurs critiques ont été formulées à l'égard de la loi américaine. La courte durée du congé, le fait qu'il s'agisse d'un congé non payé et qu'il ne couvre que la moitié des travailleurs constituent les aspects les plus défavorables de cette loi. Également, des préjugés tenaces persistent : on croit que les familles ne pourront se permettre un congé sans rémunération du père ; que les hommes ne voudront soigner un enfant malade parce que cette tâche serait du ressort des mères ; que les hommes retireraient plus de satisfaction de leur travail que de leur famille. Malgré ces critiques, cette loi est aussi perçue comme un appui de l'État envers les individus qui tentent de concilier travail et rôles familiaux.

D'un point de vue critique, il s'avérerait nécessaire d'examiner plus attentivement ces présupposés véhiculés à propos de cette loi, notamment en ce qui a trait aux aspects financiers : il n'est pas avantageux pour les femmes de faire le sacrifice de leur rémunération ou de ne pas considérer l'influence des questions financières sur le bien-être des familles (Haas et Hwang, 1995).

*Les pères et l'utilisation des congés parentaux*

Certains constats se dégagent de l'étude de l'utilisation des congés parentaux par les pères en Suède, aux Pays-Bas et au Québec.

En Suède, en 1983, les statistiques révélaient que 85 % des pères avaient utilisé en totalité ou en partie le congé pour la naissance d'un enfant (un congé de 10 jours) et une majorité de pères (86 %) les *daddy days* à la naissance d'un enfant ; cependant, seulement le tiers (1/3) des pères avaient eu recours aux journées pour soins à un enfant malade (Haas et Hwang, 1995).

Malgré une politique d'égalité des sexes datant de 25 ans, l'objectif d'égalité n'a toujours pas été atteint. La participation des hommes dans le travail plutôt que dans la famille demeure prépondérante ; ils travaillent à temps plein et allouent moins d'heures que les femmes aux tâches ménagères ; bien que participant aux soins des enfants, ils laissent aux femmes la grande part de ces responsabilités (Haas et Hwang, 1995). Aussi, des barrières structurelles perdurent en Suède et font en sorte que les salaires des femmes sont toujours plus bas que ceux des hommes ; les places dans les garderies sont limitées et les employeurs résistent à la participation active des hommes au sein de leur famille (Haas, 1992 et Wikander, 1992, cités dans Haas et Hwang, 1995).

Aux États-Unis, depuis l'existence de la politique américaine du Family and Medical Leave Act (1993) plus de pères prennent un congé parental, d'une plus longue durée souvent, mais les changements demeurent lents à se réaliser. Selon l'étude effectuée par la Commission américaine du FLMA (1996), 15 % des pères admissibles avaient utilisé des congés parentaux. Au total, les mères représentaient la majorité (58,2 %) des utilisateurs et leur congé était plus long, c'est-à-dire 41 jours contre 33 pour les pères (Levine et Pittinsky, 1997).

D'autres auteurs indiquent que 87 % des pères prennent un congé de quelques jours (Essex et Klein, 1991), en moyenne 5,3 jours selon Pleck (1993), soit à partir de la banque de journées de maladie ou de façon discrétionnaire. Bond, et al. (1991) ont fait une étude dans quatre états américains avant et après l'application du FMLA. Ils montrent que 70 % des pères prenaient 3,7 jours de congé avant la loi ; depuis la promulgation de la loi, c'est un pourcentage plus élevé de pères qui se prévalent d'un congé : 75 % d'entre eux prennent un congé de 4,7 jours, légèrement plus long qu'auparavant. Mais dans les deux cas, de façon générale, les pères se prévalent toujours d'un congé parental en recourant aux journées de maladie ou de vacances annuelles (Hyde, et al., 1993). Pourquoi les pères utilisent-ils ces stratégies alors que la loi américaine les protège contre d'éventuelles réprimandes de la part de l'employeur?

Au Québec, le congé parental avec prestation fut institué en 1990. Or, depuis son entrée en vigueur, le Conseil du statut de la femme a mené une étude empirique (Moisan, 1995, 1997) auprès des couples dont l'un des conjoints a utilisé le congé parental de 10 semaines avec prestation (avant la modification de la loi de 1997). L'étude montre que les hommes ont très peu recours au congé parental, ils représentent seulement 4,2 % des utilisateurs. La proportion diminue à 2,5 % chez les utilisateurs qui prennent l'ensemble des 10 semaines. Avec l'entrée en vigueur de la Loi de 1997, de nouvelles études s'imposeront, car les conditions d'exercice du congé parental ont été modifiées (ex. augmentation de la durée maximale du congé à 52 semaines, comparativement à 34 semaines ; le père peut recevoir cinq semaines de prestations de paternité, 18 semaines pour les mères, etc.).



### 3. Les obstacles à l'utilisation des politiques et programmes familiaux

Même si peu de pères se prévalent des congés, Haas (1990) ainsi que Levine et Pittinsky (1997) indiquent que les pères qui prennent un congé de paternité, peu importe la durée, sont par la suite plus présents auprès des enfants et s'occupent davantage des tâches domestiques ; s'ils participaient tôt aux soins des enfants, ils en viendraient aussi à réduire l'importance du travail dans leur vie.

On connaît peu le profil sociodémographique des pères qui prennent des congés parentaux. Baker (1995) explique que les pères qui se prévalent du congé parental sont issus de milieux culturellement favorisés, mais ce ne sont pas nécessairement ceux qui ont les meilleurs revenus. Moisan (1995, 1997) montre que les professionnels de carrière prennent moins de congés parce que leur emploi est trop exigeant. Par contre, les pères dont l'emploi est syndiqué sont les plus susceptibles de prendre un congé parental. De même, les pères ayant une attitude plus égalitaire vis-à-vis des rôles sexuels ont une plus grande propension à utiliser des congés parentaux, des congés d'une plus longue durée souvent (Hyde, et al., 1993).

#### *Les besoins de la mère*

Selon Haas (1991), les obstacles à la prise de congés parentaux par les hommes sont nombreux :

- ✓ sur le plan biologique, en raison de l'allaitement ;
- ✓ sur le plan culturel, à cause de l'idée voulant que le père n'a pas les compétences nécessaires pour prendre soin de l'enfant ;
- ✓ sur le plan psychosocial, la peur de l'image négative du père au foyer et le peu de soutien de l'entourage à cet effet ;
- ✓ sur le plan économique, le remboursement ou l'allocation ne couvrent pas la perte de salaire du père ; les parents choisissent alors la meilleure solution : minimiser les pertes financières en renonçant au salaire le plus bas.

Tous ces éléments sont confirmés par d'autres recherches. Nous savons par ailleurs que les hommes perçoivent le congé parental non comme une mesure destinée à favoriser l'adaptation mutuelle des parents à l'enfant, mais comme un prolongement du congé de maternité, qui répond, lui, aux besoins de santé et de repos de la mère (Moisan, 1997).

Silverstein (1996) cite Sandquist (1987) qui explique la sous-utilisation par les hommes des congés parentaux : ces politiques bienveillantes envers les familles sont apparues au même moment où, sur le plan culturel, l'allaitement était revalorisé, l'allaitement dont la durée moyenne est de 18 semaines. Le congé est souvent utilisé par les mères afin d'éviter le sevrage précoce du bébé. Toutefois, lorsque le congé est plus long comme en Suède (15 mois), l'allaitement ne constitue pas un obstacle (Moisan, 1995).

#### *Les pertes financières*

Le désir de minimiser les pertes financières constitue un obstacle important à la prise de congés parentaux par les pères. Moisan (1995) constate à juste titre toutes les implications économiques de l'insuffisance des prestations parentales, et les hommes renoncent au congé parental pour cette raison notamment. La pénalité de deux semaines imposée aux prestataires canadiens et québécois conjuguée au fait que le congé du père comporte une perte hebdomadaire moyenne de revenu supplémentaire de l'ordre de 83 \$, en décourageant plusieurs. La logique du rattachement des prestations au programme d'assurance-chômage est un obstacle à l'utilisation du congé parental par les pères : ce programme maintient les prestations à seulement 55 % du revenu du travailleur.

Dans l'ensemble, on croit que la famille perdra trop économiquement si le père s'engage davantage dans le soin des enfants (Haas et Hwang, 1995). Dans l'analyse de Levine et Pittinsky (1997), c'est dans plus de 2 cas sur 3 que les pères estimaient ne pouvoir financièrement se prévaloir d'un congé parental ; le tiers (1/3) appréhendait un impact négatif sur leur carrière. On sait maintenant qu'au fur et à mesure que le taux de rémunération se rapproche du revenu des pères, la propension à prendre un congé parental augmente. L'étude de Hyde, et al. (1993) le montre : il y a un impact sur la durée du congé et les pères ne prennent pas de congé sans rétribution. Les programmes des différents pays permettent aux travailleurs de s'absenter pour des raisons parentales, mais peu de pères vont s'en prévaloir si les prestations assorties ne sont pas suffisantes.

#### *Les mentalités*

La perception publique au sujet de l'égalité des chances, la persistance d'une conception traditionnelle des rôles sexuels faisant de la mère le parent principal et du père le pourvoyeur économique sont tous des obstacles de taille à la conciliation travail/famille. L'entourage du père est susceptible aussi d'influencer son choix, notamment la conjointe, les autres membres de la famille, le milieu de travail (Haas et Hwang, 1995).

Mais il appert que l'attitude de la conjointe est un facteur déterminant dans l'utilisation du congé parental par le père. En effet, l'étude de Haas (1987, cité dans Moisan, 1995) montre qu'une forte majorité des femmes ne souhaitent pas que le père prenne un tel congé. L'attitude des mères dans cette étude renvoie au fait qu'elles se déclarent être un parent plus compétent que ne pourraient l'être les conjoints. Le rôle du père demeure alors celui de pourvoyeur économique. Bien que cette attitude prédomine encore, les mentalités ont évolué depuis. Chez les couples où le père prend congé, les mères sont plus enthousiastes à cette idée (Moisan, 1995 ; Hyde, et al., 1993).

Les autres membres du réseau social des couples peuvent aussi jouer un rôle déterminant à l'égard des congés parentaux. L'attitude positive ou négative de la parenté et des amis est très liée à l'utilisation ou non du congé. Le soutien social peut donc avoir un effet capital, d'après Russell (1987, cité dans Moisan, 1995).

*Les obstacles organisationnels*

L'arrivée prochaine d'un nouveau membre dans la famille implique généralement des dépenses additionnelles qui pourront être épongées par un accroissement des revenus de la famille. Il n'est donc pas étonnant de constater que les pères augmentent leur nombre d'heures travaillées lors de l'arrivée d'un enfant. Or, le fait de travailler un nombre d'heures élevé par opposition à un nombre d'heures moyen (36 à 40 heures) nuit à la prise d'un congé parental. Nous verrons dans la section IV l'incidence de la culture d'entreprise sur la décision du père d'accroître le nombre d'heures de travail à la naissance d'un enfant. Pour le moment, signalons que le milieu du travail manifeste des résistances plus ou moins subtiles à l'utilisation d'un congé parental parce que cela entraîne une désorganisation du travail (Moisan, 1995, 1997). L'attitude appréhendée des supérieurs et des collègues de travail semble influencer négativement les pères.

Les hommes justifient la non-utilisation d'un congé parental par les raisons suivantes : pour éviter de paraître moins engagés dans leur travail, parce que leur charge de travail ne permet pas de s'absenter au-delà de quelques jours (Widerberg, 1991), pour ne pas reporter sur les autres travailleurs le poids de leur absence (Haas, 1990). Aussi, il arrive qu'au retour d'un congé parental, les travailleurs d'usine soient déplacés, en quelque sorte, dans un groupe de travail de réserve (*pool de travailleurs*) et ne retournent pas nécessairement au même poste de travail, ni sur le même quart de travail (Baker, 1995 : 176).

Ces attitudes ne relèveraient-elles pas de mécanismes d'attribution externes visant la légitimation de leur action? La littérature indique que les hommes qui n'ont pas pris de congé parental étaient plus nombreux à percevoir une attitude négative chez leurs supérieurs. Réciproquement, la prise de congé est interprétée, par les supérieurs, comme un manque de fidélité à l'endroit de l'organisation et entraîne une surcharge de travail chez les collègues ; le manque de soutien des employeurs et collègues de travail, la crainte qu'un congé parental ne menace leur emploi (Widerberg, 1991) constituent des obstacles organisationnels importants. Nous examinerons en détail ces questions, un peu plus loin.

L'exemple le plus percutant est rapporté par Haas (1991, cité dans Silverstein, 1996) et s'est produit en Suède, aussi paradoxal que cela puisse paraître puisque la Suède est reconnue pour ses politiques progressistes dans le domaine familial : un membre du Parti conservateur suédois fut évincé de son poste ministériel en raison d'absences répétées à des réunions et ce, afin de s'occuper de ses enfants d'âge préscolaire. L'attitude des collègues et des supérieurs est donc un facteur déterminant.

*L'information et la connaissance du programme familial*

Un autre obstacle à l'utilisation du congé parental est le manque ou le peu d'information au sujet des politiques et programmes de conciliation. Dans son étude, Moisan (1997) note que les hommes étaient moins nombreux que les femmes à avoir été informé de l'existence de congés parentaux. Aussi, la qualité de l'information faisait souvent défaut.

**4. Un partenariat et une synergie entre acteurs : État, capital et travail**

Avec Moss (1993, cité dans Moss, 1996), on voit l'importance de la contribution de différents acteurs à la conciliation famille/travail. L'État, les employeurs et les travailleurs ont une responsabilité majeure pour trois raisons : parce que la parentalité et les autres formes de prises en charge sont socialement importantes ; pour réduire sur le plan famille/travail le risque de reproduction des rapports inégalitaires qui imprègnent le marché du travail ; pour s'assurer que les intérêts de toutes les parties en présence soient pris en compte et comblés. Les responsabilités qui incombent à l'État impliquent alors de développer des politiques de conciliation, de définir les responsabilités des différents partenaires, de créer un cadre de partenariat et de prendre les actions nécessaires à l'implantation de mesures de conciliation. Enfin, l'État doit mettre en place des services pour les enfants ainsi qu'un éventail d'allocations ou de congés pour les parents travailleurs (Moss, 1996).

Les employeurs ont aussi une responsabilité importante dans ce domaine, mais il n'est pas certain que les politiques initiées par les entreprises soient plus efficaces. Néanmoins, selon Moss (1996), le rôle de l'État devrait être de développer des politiques d'équité et celui de l'employeur de répondre aux besoins spécifiques des employés. Dans les pays où les politiques sociales sont fortement développées, les employeurs n'ont pas à copier les services offerts par l'État. Cependant, leur rôle est d'offrir des solutions et des mesures de soutien aux travailleurs.

Les associations de travailleurs ont aussi des responsabilités en matière d'équilibre travail/famille. Ils peuvent appuyer et encourager les travailleurs à se prévaloir de leur droit au congé parental, voire à contribuer à l'utilisation de ces congés (Moss, 1996). Au niveau national, les syndicats jouent un rôle clé et leur contribution varie selon les pays. La tradition syndicale européenne est de s'opposer aux formes atypiques de travail (qui ne sont pas les formes de travail à temps plein) malgré leur potentiel «family-friendly» : les syndicats voient dans ces formes de travail une menace sur le plan des avantages sociaux alors fixés au prorata. Néanmoins, les syndicats ont le pouvoir d'associer les travailleurs au développement de politiques «family-friendly» et ainsi contribuer aux objectifs qui visent l'équilibre entre les besoins des travailleurs et ceux des employeurs (Harker, 1996).

Au niveau international, certaines politiques «family-friendly» ont eu un rayonnement par le biais d'entreprises multinationales. Toutefois, la division internationale du travail peut aussi constituer un frein au développement de politiques «family-friendly» (Erler, et al., 1994 ; Hogg et Harker, 1992). Comme on le voit, l'importance du partenariat s'étend au-delà des frontières des diverses organisations. Comme les politiques sociales, locales et nationales, ont un rôle important de soutien dans un environnement permettant la conciliation famille/travail, le rôle de l'État est aussi de stimuler les employeurs à repenser le travail en ce sens, voire à sanctionner les employeurs qui ne se préoccupent pas suffisamment de la conciliation famille/travail ou qui ne prennent pas les mesures nécessaires au bien-être des familles (Fletcher et Rapoport, 1996).

\* \* \*

En bref, nous avons vu que plusieurs pays ont mis en place des politiques afin de soutenir les familles dont les deux parents travaillent. Les congés à la naissance et ceux pour soins aux personnes à charge donnent ainsi au père la possibilité de s'acquitter d'une partie des responsabilités parentales. De plus, ces congés constituent un moyen de favoriser le développement de liens forts et durables entre le père et l'enfant. Malgré le fait que peu de pères se prévalent des congés offerts par l'État ou n'en utilisent qu'une partie, ils sont par la suite plus présents auprès des enfants.

Au nombre des éléments qui gênent la prise de congé par les pères, il y a : les obstacles biologiques liés à l'allaitement ; les obstacles économiques, à savoir que les familles préfèrent préserver les revenus des pères, lesquels sont supérieurs à ceux des mères ; les obstacles culturels, à savoir la division sexuelle des rôles parentaux et l'assignation de chaque parent à des compétences différentes, les pères étant perçus comme moins compétents que les mères.

Enfin, il faut considérer les obstacles organisationnels : ceux qui émergent lorsque l'entreprise n'offre pas aux pères les solutions à la mesure des besoins des travailleurs. La section suivante traite de ces aspects.

### III. Les stratégies des employeurs face au conflit travail/famille

Cette section nous introduit aux pratiques des entreprises en matière de conciliation famille/travail. Nous parlons du contexte, de la philosophie et des valeurs sous-jacentes à la mise en place des programmes d'entreprise. Les avantages pour les employeurs et les employés sont décrits ainsi que les obstacles à l'utilisation des avantages corporatifs par les pères.

#### 1. Les programmes et les politiques des entreprises

L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail a aussi forcé les entreprises à réajuster leurs modes de gestion et, plus particulièrement, à trouver des mécanismes permettant de retenir les travailleuses, de réduire l'absentéisme et l'attrition du personnel. Dès les années 70, les compagnies ont constaté l'ampleur des coûts associés aux retards et aux absences des travailleurs pour des raisons familiales ou parentales, principalement chez les mères (Castronovo Fusco, 1988 ; Castro, 1988 ; Lee, 1989 - tous cités dans Paré, 1990). Cette attitude se reflète bien dans les propos de chefs d'entreprises rapportés par Bloom et Steen (1988) : *« Pour pallier ce problème, les entreprises doivent en outre améliorer les services permettant ainsi à de nombreuses femmes, qui ont dû quitter, de revenir sur le marché du travail et/ou d'augmenter le nombre d'heures dont elles disposent pour travailler. »*

C'est seulement au début des années 80 que les travailleurs et les employeurs ont pris conscience du conflit travail/famille. À la fin des années 80, la conciliation travail/famille demeurait encore une affaire de mère, autant en ce qui concernait les enfants que les soins à prodiguer aux personnes âgées. Sensibilisés initialement par les préoccupations des travailleuses, quelques employeurs progressistes sont passés à l'action en mettant à leur portée des services de garde en milieu de travail. La prestation de service de garde offerte par l'entreprise a été considérée alors comme un grand pas en avant. Mais pour un grand nombre de travailleurs, ces services étaient inutiles, et l'inexistence d'avantages sociaux axés sur les besoins personnels variés de tous les employés, posait problème.

Durant cette période, les services de garde d'enfant étaient pourtant toujours considérés comme la solution rapide et facile à l'absentéisme des mères. Par la suite, des entreprises ont progressivement mis en place des programmes de conciliation, car elles accumulaient toujours des pertes financières considérables dues à l'absentéisme des employés pour diverses raisons familiales. Halcrow (1986, cité dans Paré, 1990) révèle qu'en 1985, les pertes financières reliées à l'absentéisme (5 à 6 jours annuellement) se chiffraient à 200 000 \$.

Castro (1988, cité dans Paré, 1990) cite une étude menée auprès de grandes compagnies américaines (ex. IBM, Corning Glass) qui montre que les responsabilités familiales contribuent fréquemment à diminuer le rendement au travail des employés, à augmenter le taux d'absentéisme et de roulement de personnel, en plus de détériorer l'état de santé des employés. Les compagnies sont également

perdantes lorsqu'un membre de leur personnel d'expérience refuse une relocalisation ou une promotion dans une autre ville. Les coûts de remplacement d'un employé correspondent à une année de salaire (et même plus) en temps de productivité et de frais de formation.

Toutefois, Miller (1984, cité dans Paré, 1990) estime que les problèmes de garde d'enfants et de soins aux aînés ne sont pas nécessairement la cause principale de l'absentéisme au travail. Certes, le sexe, l'état civil, la présence d'enfants et leur âge sont des facteurs déterminants, mais l'explication résiderait davantage, selon l'auteur, dans le moindre attachement des femmes à leur travail : leurs emplois sont généralement moins rémunérés et moins valorisants, aussi le revenu supérieur du conjoint les dispense parfois de l'obligation de travailler à temps complet.

On doit aussi s'interroger sur le contexte qui favorise l'implantation de programmes travail/famille par les entreprises. Les entreprises, confrontées aux fluctuations économiques et à la concurrence, ont innové en matière d'aménagement du temps de travail, afin de réagir plus rapidement aux moindres soubresauts de l'économie. Elles se sont éloignées des formules traditionnelles de travail, comme celle du temps supplémentaire, ont adopté des formules telles que l'ajustement des heures de travail et la flexibilité de l'emploi. Et la mise sur pied de politiques familiales est toujours reliée aux objectifs des entreprises, à savoir l'augmentation de la productivité du travail et l'utilisation plus rationnelle de l'équipement pour une meilleure rentabilisation. Dans ce contexte, que peut signifier une politique «family-friendly» du point de vue des entreprises ou des organisations et de l'État.

#### *Qu'est-ce qu'une politique bienveillante ou amicale (family-friendly)?*

Il n'existe pas de consensus autour de la définition des politiques «family-friendly» en français. C'est une notion polysémique et l'expression est traduite par *politique bienveillante envers les familles* ou *amicale*, ou encore *politique de conciliation famille-travail*. Toutefois il est possible d'en décrire les objectifs principaux (Harker, 1996) :

1. Aspect fondamental : ces politiques doivent permettre aux travailleurs de répondre autant aux demandes familiales qu'à celles issues du travail ;
2. Afin d'habiliter les personnes à répondre à ces demandes, ces politiques doivent s'appuyer sur la promotion de l'égalité des sexes et le partage des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes ;
3. Les politiques doivent être non discriminatoires, bienveillantes envers les travailleurs et accompagnées de conditions de travail acceptables, autrement dit ces politiques doivent être accommodantes ;
4. Par-dessus tout, aucune politique «family-friendly» n'est couronnée de succès si l'équilibre entre les demandes des employeurs et celles des travailleurs n'est atteint ou respecté ; cet équilibre renvoie à la synergie et à la confiance entre les partenaires.

Les politiques «family-friendly» devraient avoir trois composantes par rapport aux besoins des parents: une composante économique (sécurité d'emploi, opportunité de promotion, accès à un revenu décent), une composante pratique (horaires flexibles, garderies, congés), une composante affective (soutien émotionnel, appuis stratégiques - «coping»). Jusqu'à ce jour les efforts n'ont concerné que

les composantes pratiques (Holt et Thaulow, 1996, cités dans Harker, 1996).

Les termes anglais «reconciliation», ou «conciliation» n'impliquent pas le retour à une situation antérieure, mais signifient plutôt harmoniser ou fondre différentes activités et intérêts de manière à ce qu'il y ait le moins de désavantages, de friction, de stress entre les rôles parentaux et le travail. Le terme français *conciliation* n'est pas le synonyme du terme «family friendly»: il comporte la nécessité de trouver des arrangements entre les différents besoins et intérêts des parties visées. En ce sens, cette notion se différencie par ses aspects interactionnels de la notion «family friendly», qui est plus statique. Le terme français *conciliation* présente un inconvénient : il sous-tend l'idée d'un équilibre parfait entre les différents intérêts en présence, il est en somme un processus dynamique où débats, négociations et conflits entre différents groupes d'intérêts interviennent.

L'idée que le monde du travail puisse être «bienveillant» ou «empathique» à l'endroit des travailleurs est sujette à diverses interprétations. On y trouve l'idée que le travail et la famille ne seraient pas nécessairement deux secteurs conflictuels, car des entreprises aident les travailleurs ayant des responsabilités familiales à mieux faire leur travail. On peut comprendre l'idée de bienveillance ou d'empathie comme étant la somme des avantages concédés aux travailleurs et qui ne rapportent rien sur le plan économique à l'entreprise. Les initiatives visant la *conciliation des responsabilités familiales et le travail* seront alors interprétées comme des avantages comparables à des privilèges ou à des faveurs, non pas à des besoins humains essentiels (Moss, 1996).

Les entreprises sont souvent qualifiées de bienveillantes ou d'empathiques sur la base du nombre et du type de politiques favorisant la conciliation famille/travail qu'elles développent. Bien que de telles initiatives soient l'indice d'une volonté de changement, elles ne sont pas cependant le garant de la présence d'une culture et des valeurs sous-jacentes à cette volonté au sein des entreprises. Également, dans un contexte de précarité, une part croissante de travailleurs ne peut bénéficier de ces initiatives. Cette situation les marginalise d'autant plus (Lewis, S., 1996). Tout ce qui brille n'est pas or, dit-on.

#### *Les déterminants de l'implantation de politiques ou de programmes de conciliation*

Les dirigeants qui développent des politiques profamiliales le font volontiers s'il en découle des avantages pour l'entreprise, à terme des bénéfiques : hausse de la productivité, rétention des employés, hausse de leur performance au travail (Galinsky, et al., 1991 ; Raabe, 1990). Les questions concernant le bien-être des familles sont pour le moins instrumentales face aux objectifs premiers d'une entreprise, c'est-à-dire la productivité et le profit. La mise en place d'initiatives telles que les garderies en milieu de travail, les horaires flexibles, le «counseling» familial jouent ce rôle dans la mesure où ils permettent aux travailleurs d'être à leur poste de travail et d'être productifs (Lambert, 1993). Le congé parental ou les autres programmes familiaux des entreprises ont aussi pour fonction première d'assumer la productivité maximale des employés.

L'adoption de programmes travail/famille est liée aux demandes qui émanent des problèmes liés au marché du travail (absentéisme, roulement du personnel). Et, la composition sexuelle de la force de

travail est déterminante dans la mise sur pied de programmes profamilles, notamment le pourcentage de femmes employées dans une entreprise. En effet, les demandes au sujet d'avantages familiaux augmentent lorsque la majorité des employés sont des femmes, car elles assument toujours la plus grande part des responsabilités en matière de soins aux enfants et à la famille. Le milieu de travail qui tient compte des besoins des femmes sur ce point, bénéficie de répercussions positives sur les plans de la productivité, de l'absentéisme, de la stabilité d'emploi, de la satisfaction au travail. La question des coûts induits par l'attrition du personnel qualifié, généralement des mères qui quittent le travail après une naissance (Gonyea et Googins, 1996), intervient également.

La composition sociodémographique est aussi un facteur important : l'âge des employés, qui a une incidence sur la probabilité d'avoir des enfants ; le niveau de scolarité des employés, car dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre les employeurs deviennent dépendants des employés qualifiés et plus disposés à offrir des programmes et des avantages afin de maintenir leur compétitivité.

Pour autant que les valeurs humanistes et égalitaristes soient compatibles avec les intérêts de productivité de l'entreprise, l'articulation famille/travail peut se réaliser. Concrètement, les objectifs de l'entreprise peuvent prendre la forme de politiques visant à réduire le stress des employés, voire à élargir la portée des politiques à d'autres catégories de travailleurs. Aussi, une approche synergique dans la recherche de solutions bénéficie non seulement aux travailleurs, aux employeurs, aux familles mais aussi à la communauté (Cooper et Lewis, 1995, cités dans Lewis, S. 1996).

La littérature présente d'autres facteurs qui favorisent la mise sur pied de programmes familiaux. La taille de l'entreprise peut influencer le type et le nombre de programmes qu'elle développera. Les petites entreprises ne peuvent pas toujours constituer des garderies sur place. Les entreprises de 10 à 20 employés sont trop petites et ne disposent pas de programmes structurés à l'intention de leurs employés (Theilheimer, 1996).

Les organisations les plus aptes à adopter des programmes travail/famille sont celles qui cherchent à implanter des systèmes de travail à haut rendement et à susciter de forts sentiments d'appartenance chez les employés. L'adoption de programmes travail/famille est, aussi, positivement reliée aux possibilités de mobilité interne, signifiées par la présence d'échelles d'emploi, de systèmes d'ancienneté et d'un service de ressources humaines (Osterman, 1995). Si l'on veut recruter un personnel qualifié féminin, l'entreprise doit s'assurer que les avantages offerts soient appréciés du personnel (hommes et femmes) et de leur famille (Seyler, et al., 1995).

#### *L'équilibre travail/famille : un enjeu organisationnel*

Les organisations doivent reconnaître que les coûts associés aux problèmes liés à l'équilibre travail/famille représentent un enjeu organisationnel (St-Onge, et. al., 1994a). L'acquisition d'une culture organisationnelle favorable à la famille survient à la suite d'initiatives concrètes, mais il faut d'abord :

- ✓ reconnaître les coûts reliés aux problèmes d'ETF (équilibre travail/famille) et les avantages de remédier à la situation ;
- ✓ mettre en doute les mythes et croyances quant au rôle des organisations en matière de questions familiales ;
- ✓ institutionnaliser et symboliser l'appui des dirigeants en matière d'ETF ;
- ✓ légitimer le conflit entre le travail et la famille ;
- ✓ sensibiliser et former le personnel cadre ;
- ✓ informer les employés au sujet de l'aide disponible en matière d'ETF.

L'entreprise peut adopter diverses attitudes qui vont de l'indifférence la plus complète à une attitude proactive. Le tableau qui suit précise les étapes à suivre pour implanter des programmes de conciliation et qualifie chacune d'elles (Spinks, 1996).

TABLEAU IV

#### Étapes d'implantation des programmes de conciliation

| Étape       | Méthode                                 | Perception                                      | Responsabilité             | Action   | Réaction                                       | Orientation                                     |
|-------------|---|---|----------------------------|--|--|---|
| Inactive    | aucune                                  | problème personnel                              | individuelle               | aucune   | augmentation du stress                         | personnelle                                     |
| Réactive    | programmation                           | concerne les femmes                             | garde des enfants          | enquête informelle                             | résistance de la direction                     | interne seulement                               |
| -----       | politique                               | concerne les ressources humaines                | famille                    | recherche et évaluation formelle               | conscience accrue                              | interne (peu de façon externe)                  |
| Active      | organisationnelle                       | question de compétition                         | personnelle                | groupe de travail de l'entreprise              | attitudes changeantes                          | interne et communautaire                        |
| -----       | stratégique                             | question du ressort de l'entreprise             | multiple                   | évaluation intégrée et comptable               | meilleure compréhension du changement culturel | participation communautaire                     |
| Proactive   | culturelle                              | question socio-économique                       | individuelle et collective | recherche d'envergure, évaluation de programme | intégration harmonieuse                        | participation communautaire                     |
| Interactive | collaboration avec d'autres partenaires | question liée au développement socio-économique | collective                 | intégrée, appliquée et empirique               | changement culturel                            | intégration de l'entreprise et de la communauté |

#### *Une vision paternaliste d'assistance aux familles*

Certaines entreprises qui ont développé un programme de conciliation travail/famille ne franchissent pas l'étape réactive (v. Tableau IV). Elles invoquent le peu de soutien de l'État envers les familles pour justifier leurs actions. Un tel point de vue provient d'une vision des programmes de conciliation

en termes d'assistance sociale, de faveur. Les politiques «family-friendly» relèvent, en ce sens, d'un cadre d'intervention paternaliste et prennent souvent la forme de régimes collectifs d'avantages sociaux, d'horaires flexibles ou d'autres dispositions similaires qui soulagent et soutiennent les familles (Gonyea et Googins, 1996).

Cette façon de réagir reflète bien le type de culture d'entreprise. Ces entreprises considèrent leur contribution comme une concession, au demeurant arbitraire, à l'endroit des travailleurs et relevant du domaine des avantages sociaux. Comme le souligne Kingston (1990, cité dans Gonyea et Googins, 1996), cette définition opérationnelle minimise l'incidence de l'entreprise sur la structuration des pratiques et de la vie familiale, et réduit les contours du débat politique.

L'élaboration des avantages familiaux sous l'influence de principes paternalistes d'assistance conduit à une situation doublement perverse : d'une part, cela empêche l'entreprise d'étendre son action à d'autres catégories de travailleurs ; d'autre part, cela limite l'utilisation des avantages existants à certains travailleurs (parents seulement). Gonyea et Googins (1996) estiment qu'il faut transformer la perception paternaliste de l'assistance (corporate welfarism) conçue comme seul problème de l'organisation familiale ou individuelle et adopter une vision où les politiques de conciliation apparaissent comme un atout dans un marché de travail compétitif. Scharlach et ses collègues (1991, cités dans Gonyea et Googins, 1996) ont montré, chiffres à l'appui, qu'il est rentable de développer de telles politiques.

#### *Une vision en terme d'avantage social ou d'allocation*

Les dirigeants d'entreprise qui n'estiment pas avoir les moyens d'offrir de nouveaux avantages sociaux, éprouvent en réalité des difficultés à reconnaître l'importance du bien-être de leurs employés, et surtout l'impact que cela peut avoir au sein de l'entreprise. Selon David Williams directeur général de *National Grocers* et président de la chaîne de supermarchés *Loblaws* :

Si par exemple, vous considérez les programmes comme des dépenses, les services de garde ou d'autres programmes de soutien aux employés seront éliminés. Les entreprises éclairées reconnaissent qu'il ne s'agit pas de dépenses, mais d'investissement. Si nous investissons dans le bien-être de nos employés, il s'agit seulement d'en connaître le rendement. Cette information permet de déterminer ce qu'on peut investir et réinvestir (Theilheimer, 1996).

Toutefois, on ne connaît que peu de chose sur les motivations des employeurs à mettre en place des politiques «family-friendly». Les raisons favorables ont généralement trait à : la réduction de l'absentéisme, la rétention du personnel qualifié, à dessein de répondre à certaines demandes des employés ou pour améliorer l'image de l'entreprise (Hogg et Harker, 1992, cités dans Harker, 1996). Il semble que de tels programmes se développent au moment où la direction reconnaît que la productivité est menacée parce que les besoins des travailleurs ne sont pas pris en considération. Les raisons défavorables ont pour cause l'impact de la récession et les préjugés à l'égard des mères travailleuses (Lewis et Taylor, 1996).

La conciliation des responsabilités familiales et du travail est un phénomène complexe et ne peut se limiter uniquement à l'analyse de l'utilisation des politiques et programmes, des allocations et des avantages orchestrés à cet effet. Une approche de la conciliation travail/famille en termes d'avantage et d'allocation met l'accent sur les symptômes, non les racines ou les causes du problème. Par exemple : les congés pour soins à un enfant malade permettent aux parents de s'acquitter de cette obligation, mais ne questionnent pas les présupposés culturels sur lesquels ces congés reposent.

Présenter les congés comme un avantage social, une indemnité, renforce l'image du travailleur idéal, pour qui le travail est primordial ; cette vision peut rendre tout autre type de responsabilités sociales accessoires, voire inutiles. De plus une telle approche restreint le débat à des initiatives individuelles et non collectives. En effet, on ignore généralement les enjeux qui se situent hors du cadre du travail et de la famille : travail et qualité de vie, équilibre loisir/travail, vie communautaire/travail, liens entre précarité et qualité de vie, croissance personnelle, développement du potentiel des travailleurs.

L'approche en terme d'avantage social ne permet pas de lier l'organisation du travail à des questions de société, telles que la crise des soins de santé et le virage ambulatoire, le déclin de l'engagement civique et social des individus, la division sexuelle du travail, l'accroissement du temps de travail. Au contraire, une telle approche renforce l'idée que l'organisation du travail et les entreprises sont un système clos affecté uniquement par les éléments macrosociaux, tels que la concurrence internationale, les politiques économiques de l'État. Dès lors, on ne peut saisir comment les structures organisationnelles et les pratiques des entreprises influent sur le tissu et les liens sociaux, notamment le bien-être des communautés, le système d'éducation, la famille, etc.

Cette approche est restrictive dans la mesure où les avantages sociaux ou familiaux sont présentés comme des cadeaux ou des extra. De la sorte, ils ont pour objectif d'accroître la satisfaction des travailleurs et la rétention du personnel, mais concernent si peu les affaires de l'employeur et de la haute direction (Fletcher et Rapoport, 1996). D'autres questions sont ignorées. Cette définition étroite n'est pas sans lien avec le fait que les soins des personnes à charge sont généralement perçus comme étant du ressort des femmes et des mères, non pas de tous les travailleurs (Gonyea et Googins, 1996).

## **2. Les deux solutions avancées par les entreprises**

Comment les entreprises facilitent-elles alors la conciliation entre le travail et les responsabilités familiales? La littérature décrit deux types d'initiatives développées par les entreprises : les avantages familiaux et l'aménagement du temps de travail.

La première consiste à soutenir ou à favoriser les activités qui permettent d'alléger les fardeaux des parents. Dans plusieurs entreprises, cette voie se concrétise par des formules de soutien direct en matière de garde (ex. garderie en milieu de travail) ou indirect (ex. allocation de subsides étatiques ou privés pour un programme de garderie universel). La première formule est souvent coûteuse pour l'entreprise, elle suppose des efforts organisationnels et la collaboration de partenaires ; par contre, c'est une solution qui n'affecte pas le processus de travail et qui est extérieur à celui-ci.



La seconde formule est de donner libre cours aux parents en matière de garde d'enfants sans qu'ils ne risquent de perdre leur emploi ou d'être pénalisés de quelque façon. Un exemple de ce type d'initiatives est de permettre aux travailleurs de modeler leurs horaires de travail en fonction des besoins familiaux (v. le cas du Danemark). Cette option n'est pas coûteuse pour l'entreprise et ne requiert aucun investissement extérieur ; par contre, cela affecte l'organisation et la division du travail au sein de l'entreprise.

Les horaires flexibles offerts par l'entreprise ne sont pas une panacée. Les parents qui travaillent dans le cadre d'horaires flexibles éprouvent autant de stress, sinon plus, que ceux qui ont des horaires traditionnels (Shinn, et al., 1989, cités dans Paré, 1990 ; Thaulow 1993, cité dans Holt et Thaulow, 1996). Autre phénomène non moins troublant : bien que les horaires flexibles constituent une pratique fort prisée, ces aménagements répondent avant tout aux besoins des entreprises. Nous avons vu dans la section précédente que la flexibilité contrainte est un facteur de stress additionnel pour les travailleurs et travailleuses, ce qui induit un sentiment de vulnérabilité.

Des aménagements de temps de travail moins rigides que les horaires flexibles existent et impliquent divers types d'interactions entre les dirigeants et les travailleurs dans le cadre de la culture d'entreprise. En effet, un ensemble de règles propres à la culture d'entreprise agissent comme mécanismes de régulation des marges de manoeuvre des employés. L'étude de Holt et Thaulow (1995), celle de Holt (1994, cité dans Holt et Thaulow, 1996) et celle de Madsen et Nayberg (1992, cités dans Holt et Thaulow, 1996) montrent que la flexibilité informelle des horaires de travail prend la forme d'accord verbal entre employés, ou entre employés et supérieurs, relativement à des transactions typiques : quitter son poste de travail pour un certain temps, peut-être avant la fin du quart de travail, différer l'heure d'entrée au travail ou l'échange de quarts de travail entre collègues.

#### *Des données sur les entreprises qui offrent des programmes*

La Suède a la réputation d'être un leader en terme de politique familiale. Les grandes compagnies privées suédoises sont conscientes des intérêts des hommes et de leurs responsabilités parentales, et ont fait des efforts afin de changer, en ce sens, leurs politiques et pratiques formelles et informelles de conciliation travail/famille. Une étude a été réalisée auprès de 200 compagnies privées suédoises de plus de 100 employés pour mesurer l'indice *father friendliness* de leurs politiques et programmes de conciliation travail/famille. Les résultats révèlent que seulement 3 % des compagnies ont obtenu des scores *father friendliness* très élevés. Sur le plan des politiques formelles, seulement 8 % des compagnies offraient des programmes flexibles à tous leurs employés et 9 % aux employés cols blancs uniquement. Seulement 2 % des compagnies avaient pris la décision d'aider les hommes à concilier travail et famille alors que 10 % des compagnies admettaient qu'il était "très important" d'aider les employés à concilier travail/famille et 46 % d'entre elles indiquaient "l'importance" de le faire.

À la lumière de cette étude, il semble que les compagnies suédoises aient opté pour des politiques informelles qui soutiennent les pères dans leur rôle familial plutôt que d'avoir privilégié des programmes formels (Haas et Hwang, 1995). Cette étude reprend la grille d'évaluation des entreprises en matière de conciliation travail/famille développée par Galinsky, et al. (1991) aux États-

Unis et arrive aux mêmes conclusions que l'étude américaine. Selon ces indications, on peut alors se questionner sur le modèle suédois, soi-disant avant-gardiste.

Le bilan des expériences danoises en matière d'horaires flexibles est généralement positif. Les travailleurs en sont satisfaits quoiqu'ils trouvent encore la formule trop rigide. Ces horaires sont utilisés pour concilier les responsabilités familiales et le travail, mais les travailleurs voudraient que cette pratique soit étendue, que le noyau de temps fixe soit moindre ou qu'ils aient la possibilité d'accumuler des heures et de les utiliser par la suite pour libérer une journée complète de travail (Thaulow, 1993 ; Andersen et Holt, 1990 - tous cités dans Holt et Thaulow, 1996).

Selon une enquête du Bureau du travail américain en 1987, seulement 1,6 % des entreprises de 10 employés et plus du secteur privé offraient à leurs employés des services de garde en milieu de travail : 3 % couvraient une partie des dépenses d'un tel programme et 4,3 % offraient des services d'information ou de référence. Au sujet des programmes, 43 % des entreprises du secteur privé avaient des horaires flexibles, 35 % des horaires à temps partiel, 43 % des congés flexibles et 8,5 % permettaient à leurs employés de travailler à domicile (Bloom et Steen, 1988, cités dans Paré, 1990). Il semble difficile de laisser du temps aux travailleurs pour qu'ils puissent s'acquitter des responsabilités familiales ou pour d'autres activités nécessitant une absence du lieu de travail. Également, le travail à temps partiel, les horaires flexibles, la semaine de travail compressée, le télétravail existent, mais ces aménagements non traditionnels du temps de travail sont associés à des rémunérations inférieures et constituent un frein à la carrière (Raabe, 1996).

Pour sa part, Castro (1988, cité dans Paré, 1990) mentionne qu'une compagnie sur dix (1/10) aux États-Unis était pourvue, à la fin des années 80, de programmes d'avantages familiaux, incluant congés de paternité et heures flexibles, et 600 d'entre elles avaient une garderie en milieu de travail. Au tournant des années 90, plusieurs grandes entreprises américaines ont créé un poste de directeur de la conciliation travail/famille et près des deux tiers (2/3) des grandes entreprises américaines offraient une forme de soutien à la garde des enfants, généralement limité aux coûts relatifs aux enfants à charge admissibles aux déductions d'impôts, des séminaires midi et autres modes d'information (Hewitt Associates, 1990, cité dans Gonyea et Googins, 1996). Quelques années plus tard, les efforts demeurent toujours modestes : une étude récente de grandes entreprises américaines révèle que seulement quatre compagnies avaient en place des programmes "family-friendly" (Carmody, 1991 ; Galinsky, et al., 1991 ; Hogg et Harker, 1992 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995).

Au Canada, plus de 80 % des moyennes et grandes entreprises privées et publiques ont élaboré des programmes ou des politiques destinés à aider les employés à gérer leurs responsabilités professionnelles, familiales et personnelles. Parmi celles qui n'offrent pas encore de tels programmes, près de 75 % ont indiqué avoir des projets non structurés ou spéciaux qui seront mis en oeuvre

éventuellement (Spinks, 1996).

Au Québec, Guérin, et al. (1994a), dans le cadre d'une recherche sur les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail/famille auprès de 1214 entreprises québécoises, affirment que certaines organisations "feraient" déjà de la conciliation travail/famille, mais seulement 3,7 % affirment avoir un programme intégré qui comprend alors : un régime d'assurance familiale, un congé pour raisons personnelles (nécessité de fournir un motif d'absence - durée maximale de 5 jours), un complément de salaire et un congé à la naissance. Ces entreprises québécoises offrent aussi pendant le congé de maternité (d'une durée de 16 à 20 semaines ou au-delà des 52 semaines prévues) ou le congé de paternité (avec complément de salaire durant 5 semaines ou moins) des programmes d'aide aux employés (stress, alcoolisme...), des services de garde (pour les employés où l'organisation absorbe une partie des coûts d'implantation (78 %) ou d'exploitation (60 %)). Les auteurs mentionnent aussi que tous les employés y sont admissibles, dans 96 % des cas (Guérin, et al., 1994a).

#### *Le profil des entreprises*

Le profil dominant des entreprises ayant des pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail/famille est le suivant : il s'agit d'organisations de grande taille du secteur public, fortement syndiquées et féminisées. De plus, il s'agit d'entreprises ayant une culture organisationnelle favorable, une main-d'oeuvre qualifiée et des stratégies organisationnelles souples qui favorisent grandement l'implantation des pratiques de conciliation travail/famille. Dans l'étude de Guérin, et al. (1994b), la présence ou l'absence de programmes est expliquée d'après 17 caractéristiques organisationnelles, dont les principales sont : le secteur d'activité, la stratégie d'affaires, la situation financière de l'entreprise, les valeurs des dirigeants, la taille, le degré de féminisation du personnel et la proportion de la main-d'oeuvre cadre et professionnelle.

#### *Le profil des utilisateurs*

En Suède, les résultats du Nordic Survey sur l'utilisation du congé parental par les hommes, montrent que les hommes qui s'en prévalent travaillent davantage dans le secteur public que dans le secteur privé et dans des milieux de travail où la majorité des employés sont des femmes ; ils ont un niveau de scolarité moyen ou élevé, leur partenaire possède un niveau de scolarité très élevé et est très engagée sur le marché du travail (Carlsen, 1990).

On en sait peu sur le profil des pères qui utilisent les congés parentaux. Une étude de Pleck (1993) réalisée auprès de 142 pères américains montre que 87 % d'entre eux avaient pris au moins quelques jours de congé à des fins parentales, dans la moitié des cas par le biais de journées de maladie et de journées de vacances ; l'autre moitié par la voie de journées discrétionnaires. Dans une enquête de

1988, c'est 82 % des pères qui avaient pris ces types de congé qui ne les considéraient pas comme un congé de paternité (Pleck, 1988).

Au Québec, Moisan (1997) indique que les pères québécois qui utilisent le congé expliquent souvent leur décision par leur désir d'être avec leur enfant. Les caractéristiques sociodémographiques des pères qui utilisent ou n'utilisent pas un congé parental, sont semblables : 32 ans et 31,8 ans respectivement ; les hommes ayant pris un congé parental appartiennent à des catégories socioprofessionnelles moins élevées, sont moins instruits et ont un revenu plus faible que ceux qui n'ont pas pris un congé parental.

La propension à prendre un congé parental ne dépend pas de l'attitude du père face aux rôles sexuels. Toutefois, l'attitude des proches semble avoir une influence déterminante, particulièrement l'attitude de la conjointe et des amis. D'autres facteurs influencent aussi le choix du conjoint : les besoins d'allaitement de l'enfant, le désir de minimiser les pertes de revenu, la santé de la mère. La perception de la compétence supérieure de la mère et le manque de confiance de celle-ci dans la capacité du père à s'occuper du bébé sont d'autres aspects qui influencent le choix du conjoint qui veut utiliser un congé parental.

### **3. Programmes et formes d'aménagement du temps de travail**

Les tableaux V et VI présentent la synthèse des données issues de la littérature décrivant les programmes ainsi que leurs impacts sur les entreprises et les travailleurs. Outre ces programmes, les formes d'aménagement du temps de travail retenues par les employeurs sont également présentées.



**TABLEAU V**

**Types de programmes de conciliation et impacts**

| Types de programmes   | Impacts sur les entreprises  | Impacts sur les travailleurs  |
|---|--|---|
| <p>Horaires flexibles :</p> <p>Semaine raccourcie (partage des postes)<br/>Temps partiel<br/>Semaine compressée</p>                                 | <p>Économiques/corporatifs</p> <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Prosperité de l'entreprise : moins de rotation de personnel, baisse de l'absentéisme, meilleure participation des employés, meilleure performance des employés, meilleure planification du travail et des horaires, baisse des coûts de production, meilleure rentabilisation des équipements, meilleure performance de l'entreprise, meilleur ajustement aux besoins de la production et aux exigences de la clientèle, attrait et meilleur recrutement</p> <p><b>ASPECTS NÉGATIFS</b><br/>Plus de difficultés à planifier les réunions</p> | <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Aspects bien-être (productivité) : plus d'énergie, meilleur moral, souplesse dans la possibilité de se prévaloir des programmes, sentiments positifs vis-à-vis de la flexibilité des horaires, meilleure conciliation travail/famille</p> <p>Aspects professionnels/employabilité : jumelage entre employés ayant des compétences complémentaires</p> <p><b>ASPECTS NÉGATIFS</b><br/>Horaires compressés entraînent une baisse de rendement, plus grand stress et fatigue à la fin du quart de travail, plus de charges et moins de temps libre<br/>Horaires partagés impliquent un risque de mauvaise communication entre employés.</p> |
| <p>Avantages sociaux :</p> <p>Protection de base plus assurance accident, caisse de retraite, épargne-retraite<br/>Assurance garderie (daycare)</p> | <p>Économiques/corporatifs</p> <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Implantation pas trop coûteuse : coûts d'implantation et d'administration minimaux (pas de frais d'infrastructure dans le cas de garderie en milieu de travail), meilleure image de l'entreprise</p>   | <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Bien-être des employés et satisfaction</p>   |
| <p>Garderie en milieu de travail et/ou allocation de frais de garde</p>   | <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Rétention du personnel et stabilité, diminution de l'absentéisme, diminution des congés de maternité, exemption d'impôts (si garderie type OSBH), meilleure image de l'entreprise</p> <p><b>ASPECTS NÉGATIFS</b><br/>Coûts initiaux élevés, mais économie à long terme</p>  | <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Rendement/productivité/bien-être, moins de retards et d'absences, amélioration du moral, facilité accrue pour les parents (transport, accessibilité, coûts)</p>  |
| <p>Réduction volontaire/temporaire du temps de travail</p>  | <p><b>ASPECTS POSITIFS</b><br/>Moins d'heures de travail sans mise à pied (Europe surtout)</p>   | <p><b>ASPECTS POSITIFS OU NÉGATIFS</b><br/>Pas de conséquences économiques négatives si les pertes de salaires sont assurées par les programmes d'aide gouvernementaux</p>  |

**TABLEAU VI**

**Profil des entreprises, des utilisateurs et impacts**

| Profil  |  | Impacts   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| Entreprises   | Utilisateurs   | Création de politiques et programmes  | Horaires et productivité   | Service de garde  |
| <p>Plutôt de taille importante, nombreux employés</p>   | <p>Au Québec : main-d'œuvre fortement syndiquée et féminine</p>                                | <p>On constate une multiplication des programmes, mais pas d'implantation généralisée et systématique</p>   | <p>Pas de lien, sauf dans certaines conditions</p>   | <p>Amélioration des services de garde, meilleure articulation travail/famille</p>   |
| <p>Dans le secteur privé : grandes entreprises et multinationales (Canada, États-Unis, France)</p>                                    | <p>Les hommes utilisent d'autres moyens, d'autres congés et ont des stratégies spécifiques</p> | <p>Au Québec 3,7% des entreprises ont un programme E.T.F.</p>   | <p>Aménagement du temps de travail en lien avec la fluctuation du marché et la concurrence</p>                     | <p>Impact social : un plus grand nombre de garderies en milieu de travail, plus de places en garderie pour les enfants des autres travailleurs (ex. garderies publiques), incitation nataliste, croissance de la production et du PIB</p> |
| <p>Les secteurs d'activités : aérospatial, assurances, services, pharmaceutique, banques, nautique, textile</p>                       |  | <p>Les programmes deviennent nécessaires pour les entreprises qui visent une rétention du personnel et une baisse des coûts liée à l'absentéisme, pour attirer des travailleurs qualifiés, pour hausser le moral des travailleurs (des études faites auprès de grandes entreprises ont établi un lien direct)</p>                       | <p>Permet de pallier les changements de la structure démographique de la main-d'œuvre (ex. travail des femmes)</p> | <p>Les garderies en milieu de travail : pas dans toutes les entreprises ; les petites entreprises pourraient bénéficier de réductions d'impôts</p>  |
| <p>Dans le secteur public : hôpitaux, entreprises d'État (ex. Hydro Ontario), universités</p> <p>Entreprises fortement syndiquées</p> |  | <p>Échecs reliés au secteur d'activité ou d'affaires, à la situation financière de l'entreprise, à la culture de l'entreprise (valeurs), à la taille de l'entreprise, au type de main-d'œuvre (le degré de féminisation, le ratio cadre employé), aux stratégies d'embauche et d'emploi, au sentiment d'appartenance à l'entreprise</p> |  |   |

Ces deux tableaux nous amènent à faire des commentaires sur les programmes d'aménagement dutemps de travail et ceux qui proposent différentes formes de soutien à la garde des enfants.

*Des avantages pour les entreprises*

L'horaire flexible est un premier type d'aménagement du temps de travail et il prend plusieurs formes: la semaine raccourcie, impliquant le partage des postes, le temps partiel, la semaine compressée. Au cours des années 70, le temps partiel a été le type d'aménagement du temps de travail qui a connu la plus forte expansion. En 1986, un sondage auprès de 120 entreprises américaines révélait que seulement 23 % d'entre elles n'utilisaient pas d'horaires alternatifs de travail, alors que 75 % utilisaient le travail permanent à temps partiel, 36 % l'horaire flexible, 30 % les heures échelonnées, 24 % la semaine comprimée, 16 % le partage des tâches et 12 % la semaine raccourcie (Levine, H. Z., 1987, cité dans Paré, 1990).

Ces pratiques permettent une meilleure planification du travail et des horaires, surtout pour les besoins de la production. Les revues de management vantent les mérites de la flexibilité des horaires de travail, car les entreprises peuvent alors s'ajuster aux changements économiques, technologiques et démographiques. Cette flexibilité aurait pour effet de stimuler la loyauté et la fidélité d'un employé envers son employeur (Olmsted, 1987, cité dans Paré, 1990).

La littérature est **non concluante** en ce qui a trait aux impacts (positifs ou négatifs) sur les entreprises sur les plans économique et corporatif. Certains auteurs affirment que, pour l'entreprise, les impacts positifs sont de loin les plus nombreux, notamment une plus grande prospérité (Castro, 1988 ; Lee, 1989 ; Petersen et Massengill, 1988 - tous cités dans Paré, 1990). Selon Levine et Pittinsky (1997), 90 % des entreprises ayant des politiques familiales ne signalent aucun effet notable sur la productivité et la croissance, mais plutôt des effets positifs sur la performance des employés et leur avancement (dans 8,3 % des cas) ainsi qu'une réduction de la rotation du personnel. En réalité, l'impact positif des politiques et programmes de conciliation en termes de réduction de l'absentéisme et de rétention du personnel, ne serait que l'impact perçu, selon Guérin et ses collaborateurs (1994a).

Certaines études comme celles de McGuire et Liro (1986), de Miller (1984), ou celle de Ralston, et al. (1985 - tous cités dans Paré, 1990), indiquent qu'aucun type d'horaire flexible ne semble avoir d'influence directe sur la productivité, l'attitude au travail ou le bien-être des employés. Ralston et ses collègues (1985) mentionnent aussi que les études manquent de rigueur méthodologique dans leur élaboration et sur le plan de la collecte et de l'analyse des données. Il est rare que la recherche procède par collecte de données au prétest (un an avant l'implantation de programmes) et au posttest (un an après) et qu'elle utilise des groupes témoins, des mesures directes. De plus, les moyens d'évaluation ne sont pas adaptés à la spécificité de chaque entreprise. Pour Ralston et ses collègues (1985), dans la majorité des études, il y a une absence notoire de cadre théorique prouvant l'influence directe de la flexibilité du travail sur la production, sauf dans certaines circonstances, à savoir lorsque les ressources physiques sont limitées.

Concrètement, ces programmes diminuent la rotation de personnel et signifient une baisse de l'absentéisme (White, 1989 et Lee, 1989, cités dans Paré, 1990). La possibilité de se prévaloir d'un autre type d'horaire de travail pour ajuster les heures de travail des employés aux besoins de l'entreprise, est un avantage couramment offert par les entreprises, du moins chez 60 % d'entre elles

selon Castro (1988, cité dans Paré, 1990).

Le travail à domicile est souvent décrit comme un moyen pour l'employeur d'offrir plus de flexibilité aux travailleurs. Le travail à domicile augmente la performance des employés, souvent ils font un nombre plus élevé d'heures et deviennent également plus productifs (Lee, 1989, cité dans Paré, 1990). Aussi, les horaires compressés peuvent entraîner une baisse des coûts de production et permettent à l'entreprise d'éliminer les heures supplémentaires. La semaine de travail de cinq jours n'est plus l'unique forme d'aménagement du temps de travail, car les horaires compressés font du samedi ou du dimanche des journées de travail (au taux horaire habituel) au même titre que les autres jours de la semaine ; enfin, cette formule maximise la rentabilité des équipements (White, 1989, cité dans Paré, 1990).

Les promoteurs les plus enthousiastes vont jusqu'à affirmer que non seulement les grandes entreprises sont gagnantes, mais les entreprises de petite taille qui offrent à leur personnel un programme d'aide pour les soins aux personnes à charge, ont une meilleure performance et peuvent alors mieux concurrencer les grandes entreprises (Lee, 1989, cité dans Paré, 1990).

En revanche, l'implantation d'horaires de travail variés nécessite une excellente planification de la part des dirigeants d'entreprise, pour éviter les répercussions négatives. Sur ce chapitre, on a noté qu'il devient plus difficile de planifier les réunions de travail dans un contexte d'horaires flexibles. Par ailleurs, plusieurs employés acceptent la formule du temps partiel dans l'espoir d'être éventuellement embauchés à temps plein. Lorsque cela ne se concrétise pas, ils quittent tout simplement leur emploi. Ces programmes agissent positivement sur l'image de l'entreprise, elle devient plus attrayante au moment de recruter de nouveaux travailleurs. Cependant, il arrive que l'entreprise ait malgré tout des difficultés à recruter un personnel compétent et hautement qualifié qui consente à travailler à temps partiel (Levine, H. Z., 1987, cité dans Paré, 1990). La mise sur pied de programmes reliés particulièrement à des stratégies d'embauche, se limite toutefois au secteur privé. Il en résulte que les organisations qui prônent les systèmes de travail à haut rendement sont plus susceptibles de créer de tels programmes.

*De nouvelles contraintes pour les travailleurs et les travailleuses*

Au cours des dernières années, le marché du travail a subi de profondes modifications qui se sont traduites par une baisse sensible du nombre d'emplois dans les sphères traditionnelles de travail masculin. C'est moins d'emplois et moins de travail à temps plein dans des secteurs comme le secteur manufacturier, les industries de transformation, les industries lourdes. De nouveaux emplois, souvent à temps partiel, ont été créés, mais dans le secteur tertiaire (le domaine des services). Par ailleurs, les développements technologiques ont progressivement transformé la nature du travail et éliminé certaines tâches routinières ; mais simultanément, la technologie et l'informatisation sociale ont élargi les frontières du travail, qui empiètent souvent l'espace familial et la vie privée.

Travailler à domicile contre rémunération n'est pas nouveau. L'évolution technologique et l'informatisation sociale combinées aux pressions exercées par la flexibilité en milieu de travail ont produit une nouvelle génération de travailleurs à domicile. Chez IBM Canada, on obtient de bons résultats avec le travail à domicile chez le personnel des services des ventes, de la comptabilité, du génie et chez les cadres. Par suite de cette décision, beaucoup d'employés ont doublé leur productivité, sont satisfaits de travailler à la maison (Theilheimer, 1996).

Les horaires traditionnels de travail sont de moins en moins courants dans les entreprises des pays développés. La transformation du marché de l'emploi va de pair avec les horaires atypiques et les formes de travail contractuelles (courte durée). Mais les politiques qui accompagnent les transformations du marché du travail n'ont pas réussi à contenir ni à pallier la précarité croissante du travail et ses inconvénients : bas salaires, instabilité de l'emploi, etc. Ce qui a mené des auteurs à questionner les motifs à l'origine de l'établissement de politiques «family-friendly» (Harker, 1996).

L'aménagement du temps de travail, plus particulièrement la flexibilité des horaires, a un impact sur la vie des travailleurs. En plus de ce qui a été mentionné précédemment (section II), les principales contraintes mentionnées dans la littérature se rapportent aux charges accrues de travail dans les périodes de forte activité économique, à l'obligation de travailler les samedis ou dimanches, à l'alternance des horaires (Pépin et Meurs, 1987, cités dans Paré, 1990). Les horaires compressés impliquent une baisse de rendement (du moins au cours des deux dernières heures de la journée, indique Levine, H. Z., 1987, cité dans Paré, 1990), un plus grand stress et une fatigue à la fin du quart de travail, plus de charges et moins de temps libre. Enfin, les horaires partagés comportent le risque d'une mauvaise communication entre employés.

#### *Des avantages pour les travailleurs et les travailleuses*

En plus de réduire les coûts d'exploitation, ces expériences auraient permis d'améliorer le moral des employés ; d'ailleurs, ils manifestent un degré de satisfaction plus élevé en regard de leur milieu de travail (Cohn, 1988, cité dans Paré, 1990). Toutefois, McGuire et Liro (1986, cités dans Paré, 1990) soulignent que la satisfaction des employés peut être due à d'autres sources, comme l'augmentation des responsabilités ou le sentiment de liberté ; un meilleur partage entre travail et responsabilités familiales entre les deux parents s'ensuit.

De manière générale, les employés apprécient la souplesse dans la possibilité de se prévaloir des programmes et ont des sentiments positifs vis-à-vis de la flexibilité des horaires. L'employé a le sentiment de pouvoir choisir ses heures d'arrivée et de départ selon ses besoins personnels. Les horaires flexibles sont réputés permettre au travailleur l'exercice d'un meilleur contrôle sur l'environnement de travail, le cas échéant l'accroissement de ses responsabilités et l'amélioration de ses compétences. En outre, en jouissant d'une plus grande flexibilité dans le choix des horaires de travail, les employés semblent travailler à des heures où ils sont plus productifs (McGuire et Liro, 1986, cités dans Paré, 1990).

En ce qui concerne les congés de paternité, tous les pères américains signalent des effets inestimables pour eux-mêmes et leur famille, même à la suite d'un congé de quelques semaines seulement (Levine et Pittinsky, 1997).

Les résultats de l'étude de Allen, et al. (1994) indiquent qu'un tel congé n'a pas d'impact négatif sur la carrière, comme on le croyait. Cependant, ces résultats doivent être interprétés avec prudence puisque les entreprises qui se sont prêtées à l'enquête employaient un personnel à haut rendement et la durée du congé parental était plutôt courte.

#### **4. L'impact des différentes formes de soutien à la garde des enfants**

Un autre type de réalisation en matière de conciliation travail/famille est le soutien à la garde des enfants, un soutien qui prend plusieurs formes. Une première option consiste à allouer aux employés un montant d'argent pour les frais de garde, les employés n'ayant pas d'enfant peuvent utiliser ce montant pour acquérir d'autres avantages sociaux offerts par l'employeur. L'autre voie consiste à associer les travailleurs à la création d'un fonds destiné à créer des places additionnelles dans les garderies ; à cet effet, White (1989, cité dans Paré, 1990) rapporte que le syndicat des Travailleurs unis de l'auto (TUA) a obtenu l'accord d'American Motors pour verser 0,05 \$/l'heure par travailleur dans un fonds semblable.

Une deuxième option consiste à organiser au sein de l'entreprise un centre de référence en matière de garde d'enfants. L'employeur requiert les services d'entreprises spécialisées dans ce domaine, puis dresse l'inventaire des places disponibles en garderie au sein de la communauté et transmet l'information obtenue aux employés concernés.

Ces deux options (allocation de frais de garde et centre de référence) représentent un certain avantage : l'employeur n'a pas à participer directement à la gestion d'une garderie sur place, en milieu de travail.

La troisième option, c'est un regroupement d'entreprises (privées et publiques) qui mettent en commun des ressources financières ou s'associent pour prélever des fonds afin d'offrir les services d'une garderie à l'ensemble des employés.

La quatrième option, c'est la garderie en milieu de travail. Selon les statistiques américaines, en 1970 seulement, une cinquantaine d'entreprises offraient à leurs employés divers avantages en matière de garde d'enfants. À la fin de la décennie 80, c'était plus de 2 000 entreprises qui avaient instauré de tels services (Petersen et Massengill, 1988, cités dans Paré, 1990). Pour l'entreprise, cette possibilité implique un investissement initial coûteux. Une autre mesure consiste à administrer une garderie en tant qu'organisme sans but lucratif (OSBL). Ce choix permet aux entreprises d'être exemptées de l'impôt des entreprises et de déduire les dépenses engagées pour les services de garde.

Castro (1988), Petersen et Massengill (1988 - tous cités dans Paré, 1990) soulignent que pour les directeurs des ressources humaines, l'implantation d'une garderie en milieu de travail a un effet sur la loyauté des travailleurs, les taux d'absentéisme et de roulement de personnel décroissent rapidement, la production s'améliore de pair avec le moral des employés. Paul (1986, cité dans Paré, 1990) décrit que suite à l'implantation d'une garderie en milieu de travail, le taux d'absentéisme de la compagnie Alouette Search Services (New Westminster, Colombie Britannique) a baissé de 12 à 5 jours ; également, les mères ont utilisé moins longtemps le congé de maternité, évitant à l'entreprise l'embauche d'un personnel supplémentaire.

Toutefois, l'utilisation de certains types de service de garde peut se heurter à des résistances chez certains parents. Des parents ont hésité longuement avant d'utiliser les services de garde de jour (en cas de troubles bénins) offerts par Transamerican Life, de Los Angeles (Halcrow, 1986, cité dans Paré, 1990) : les parents culpabilisaient de ne pouvoir prodiguer eux-mêmes les soins à l'enfant malade.

Finalement, il faut signaler que la présence d'une garderie en milieu de travail a un impact direct sur la communauté, elle libère des places en garderie publique (Castronovo Fusco, 1988, cité dans Paré, 1990).

### 5. Les obstacles à l'utilisation des programmes de conciliation par les pères

Les pères désirent être plus présents auprès de leurs familles, mais ils ne se prévalent pas autant que les mères des programmes de conciliation à leur disposition. Plusieurs facteurs expliquent leurs réticences.

#### *La ségrégation des usagers*

À la base de la résistance des hommes apparaît l'idée implicitement ou explicitement formulée par l'entreprise que ces programmes sont structurellement destinés aux mères (elles ont généralement des revenus moindres) et qu'il est nécessaire, pour les pères, de «sacrifier» la famille dans le cas de certains types d'emploi ou de trajectoires de carrière. Dans de telles conditions, le travailleur qui insiste et persiste à vouloir modifier les règles du jeu le fait à ses dépens (entre autres, les pères ne reçoivent pas de compensations salariales suffisantes au moment de la prise d'un congé de paternité).

Comme les revenus des pères sont généralement supérieurs à ceux des mères, les couples choisissent plutôt de sacrifier le revenu le plus bas pour minimiser les pertes financières. De plus, le fait que les mères soient les principales responsables des soins des enfants et des tâches domestiques, qu'elles occupent des emplois à temps partiel ou au bas de l'échelle salariale sont tous des éléments dissuasifs pour les pères. Dans ce contexte, la prise d'un congé parental par les pères est une façon de défier la division sexuelle des rôles et de lancer un défi à l'éthique du travail sous-jacente à l'économie libérale.

### *La participation au travail*

Le fait de prendre un congé laisserait planer un doute quant à la participation des hommes au travail. Cela remet aussi en cause leur masculinité, car un vrai homme n'a pas besoin de flexibilité, il peut trouver lui-même les solutions à la conciliation travail/famille. Une étude faite auprès de 400 membres de la haute direction de 119 entreprises américaines révèle que 41 % d'entre eux considéraient que les pères n'avaient pas besoin de congé de paternité lors de la naissance d'un enfant (Levine et Pittinsky, 1997).

Les pères craignent d'être désavantagés dans leur carrière, ils estiment que le milieu de travail en général n'est favorable qu'à un court congé de paternité, quelques jours seulement (Carlsen, 1990). L'étude de Allen, et al. (1994) montre une relation positive entre la participation au travail telle que perçue par le patronat et les recommandations de promotion. Pendant que la mesure de la participation au travail s'accroissait (ratings), les responsables étaient plus disposés à faire des récompenses. Ceux qui avaient pris un congé parental étaient moins recommandés pour un poste outre-mer.

Ces résultats indiquent que les supérieurs utilisent des facteurs autres que la performance afin de déterminer l'attribution de postes. Cet aspect est important dans un contexte de mondialisation des marchés où il y a un besoin croissant de main-d'oeuvre mobile. Tout facteur qui pourrait réduire les chances d'avancement peut avoir un impact négatif sur la carrière d'un individu (Allen, et al., 1994).

Les entreprises mettent à la disposition des employés des programmes de conciliation travail/famille, mais les hommes ne s'en prévalent pas de peur d'être étiquetés «whimp» et les femmes qui le font sont reléguées au «mommy track» (la «voie» des mères). Puisque le milieu de travail ne reconnaît pas vraiment le congé parental des pères, ceux-ci développent des stratégies de conciliation qui ne risquent pas de les dévaluer : ils se prévalent alors de congés formels (ex. jour de vacances, congé de maladie) pour remplir leurs responsabilités familiales. Il est important de noter que ces journées de congé sont payées, alors que dans certains pays, comme aux États-Unis, les congés parentaux ne sont pas payés.

Les travailleurs doivent donc jongler individuellement avec le système d'attentes et de valeurs de l'entreprise ; pour avoir une marge de manoeuvre en matière de responsabilités parentales, ils utilisent les congés ad hoc ou les vacances annuelles afin d'obtenir un peu de cette flexibilité nécessaire à la conciliation des responsabilités familiales avec le travail (Fletcher et Rapoport, 1996).

La culture masculine et la culture d'entreprise constituent les obstacles les plus importants à la prise de congés parentaux. Des normes et des sanctions informelles au sein des entreprises tendent à décourager plus d'un travailleur devant la possibilité de se prévaloir des différents programmes (Efron, 1992 ; Gibbs, 1993 ; Hochschild, 1992 ; Raabe et Gessner, 1988 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995) ; les pères rapportent que leurs employeurs, leurs superviseurs et leurs collègues ne voient pas d'un bon oeil celui qui utilise des congés parentaux ; le sentiment d'appartenance se mesure à la disponibilité à travailler de longues heures (Edlund, et al., 1990 ; Kugelberg, 1992 - tous cités

dans Haas et Hwang, 1985) ; on tient toujours pour acquis que les hommes sont les responsables du revenu familial et que leur participation au travail payé représente leur principale contribution dans l'articulation travail/famille.

#### *Les attentes envers les travailleurs dans le contexte de gestion de crise*

Dans l'entreprise, quoique le travail soit organisé autour d'une équipe de travail, l'autonomie, l'individualisme, l'indépendance sont de valeurs hautement valorisées. Une des valeurs dominantes est de s'élever dans la hiérarchie de l'entreprise en accomplissant des actions individuelles, hautement visibles. Aussi, il existe une mentalité rattachée aux échéanciers irréalistes de production : ces échéanciers irréalistes constituent en eux-mêmes une stratégie de gestion caractérisée par des réunions d'urgence programmées tôt le matin ou en fin de journée et un horaire quotidien truffé d'interruptions pour répondre aux priorités de production en constant changement.

**La mentalité de crise est problématique pour la conciliation travail/famille**, puisque le travailleur le plus apprécié est celui qui place les intérêts du travail avant toute autre responsabilité et peut réagir immédiatement à une crise, en tout temps, le jour ou la nuit. Fletcher et Rapoport (1996) signalent que les gestionnaires sont pleinement conscients des stratégies de gestion et reconnaissent l'efficacité de telles méthodes. La culture sous-jacente à la gestion de crise suppose une approche individualiste du travail, des comportements et des qualités de travailleurs attendus et valorisés par la direction.

Alors qu'il y a réduction des effectifs dans plusieurs compagnies, les charges de travail deviennent de plus en plus exigeantes. Ce phénomène vient aggraver la conciliation déjà difficile des besoins professionnels et familiaux. Le contexte économique y est donc pour beaucoup. Les travailleurs ne veulent pas poser de gestes qui pourraient être mal perçus par l'employeur ; alors certains employés ne peuvent s'absenter de leur travail, ou ne le désirent pas, de peur de perdre leur emploi. Dans un contexte économique difficile où la réduction des effectifs est fréquente, il y a encore plus de pressions sur les hommes pour qu'ils ne s'absentent pas du travail (Duxbury, 1996).

#### *Une politique d'entreprise empathique envers les pères*

Être empathique envers les pères ne peut se réduire à une politique de congés de paternité payés ou non. Une entreprise empathique envers les pères a une culture et des programmes qui les soutiennent de manière responsable et proactive. Elle crée une culture d'entreprise où les hommes et les femmes peuvent exprimer leurs besoins relatifs aux soins des enfants sans craindre d'être pénalisés. C'est une entreprise au sein de laquelle les parents savent que la famille et le travail ne constituent pas deux univers séparés, qu'ils seront soutenus tant dans le développement de leur carrière que dans leur parentalité. Si plusieurs éléments mis en place pour venir en aide aux mères peuvent être utilisés par les pères, dorénavant, ils doivent être appliqués de manière à faire sens pour les hommes (Levine et Pittinsky, 1997)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Voir le rapport sur la promotion de la paternité (Dulac, 1997).

\* \* \*

Confrontées à des pertes financières importantes reliées à l'absentéisme et à la rotation du personnel, les entreprises ont développé au cours de la dernière décennie des programmes visant à aider les travailleurs à concilier leurs responsabilités parentales et le travail.

Ces initiatives ont pris la forme d'avantages sociaux offerts aux travailleurs, mais elles servent simultanément à implanter des systèmes à haut rendement en innovant entre autres, en matière d'aménagement de temps de travail, tout en suscitant un fort sentiment d'appartenance chez les employés. Deux solutions sont avancées par les entreprises : le soutien direct ou indirect des parents en matière de garde d'enfants et l'aménagement des horaires de travail, incluant des congés pour soins aux enfants. Pour autant que les valeurs humanistes soient compatibles avec les critères de productivité, l'entreprise peut adopter diverses attitudes qui vont de l'inaction à un changement dans la culture de l'entreprise.

Le profil des entreprises et des utilisateurs varie selon les pays, la taille des entreprises, le secteur de production, la situation financière, le degré de féminisation du personnel et la proportion de professionnel et de cadre. Au Québec, moins de 5 % des entreprises offrent un programme intégré de conciliation famille/travail, et il s'agit généralement d'organisations de grande taille, du secteur public fortement syndiqué, ayant un personnel surtout composé de femmes.

La littérature est non concluante en ce qui a trait aux impacts économiques et corporatifs. Par contre, l'aménagement du temps de travail et les horaires flexibles ont un impact sur la vie des travailleurs en termes de fatigue et de stress accru. Néanmoins, ceux-ci apprécient la souplesse des horaires et ont l'impression de pouvoir choisir leurs heures de travail. L'implantation de garderies en milieu de travail réduit l'absentéisme et le roulement de personnel, et crée un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les pères utilisent peu les programmes mis à leur disposition. Plusieurs phénomènes limitent leur participation, notamment la ségrégation des usagers. Mais c'est la culture d'entreprise qui exerce la plus forte contrainte, particulièrement dans le contexte actuel de crise de l'emploi et de réorganisation du procès de travail.

## IV. La culture d'entreprise

---

Cette section porte sur la culture d'entreprise et sa nature, sur les attentes implicites de l'entreprise à l'égard des travailleurs. Elle traite aussi des stratégies mises en oeuvre par l'entreprise face à la transformation de l'économie et des effets sur les pères-travailleurs. Finalement, il est question des stratégies développées par les pères afin de concilier leurs responsabilités familiales et le travail.

### 1. Des normes, des valeurs, des règles formelles et informelles

La notion de culture d'entreprise, ou de culture organisationnelle, a été popularisée, rapporte Alison E. Woodward (1996), par Deal et Kennedy (1982), Peters et Waterman (1982). C'est Mills (1992) qui aurait introduit la problématique des rapports entre les sexes.

La culture d'entreprise est essentiellement la somme des normes et des valeurs qui déterminent le comportement des travailleurs. Certaines règles de comportement sont écrites et gouvernées par les conventions collectives et les autres mécanismes de relations de travail. Mais il existe aussi une culture d'entreprise formée de normes et de règles non écrites qui se développent dans l'interaction et lient les personnes les unes aux autres (Martin, J., 1992, cité dans Holt et Thaulow, 1996). Enfin, une partie de la culture d'entreprise détermine la variabilité des marges de manoeuvre dont disposent les travailleurs pour concilier responsabilités familiales et travail (Jaeckle, 1993, cité dans Holt et Thaulow, 1996).

Dans l'approche fonctionnaliste, la culture est le pur produit de l'interaction entre les individus au sein de l'entreprise. Cette définition ne rend pas compte du fait que l'entreprise participe à la société. On ne peut faire abstraction des liens qui unissent l'entreprise aux autres institutions et aux autres aspects de la vie. En mettant l'accent sur la production de sens et de valeurs *sui generis*, on oublie les facteurs externes (sociaux et culturels) au sein desquels s'inscrit aussi l'entreprise. Autrement dit, lorsque l'on va au bureau ou à l'usine, on ne laisse pas ses préjugés, valeurs et principes moraux au vestiaire des employés. Sur ce chapitre, il faut considérer que des questions aussi importantes que celles du pouvoir, de la hiérarchie et des rapports de sexe ne sont pas abordées chez les fonctionnalistes.

Il faut reconnaître que la vie et la culture d'entreprise n'existent que dans un rapport dialectique à la société et à ses valeurs. Ainsi la culture d'entreprise est-elle constituée d'un ensemble de normes, de valeurs, d'attentes qui la rendent compréhensible. Dans les organisations, ailleurs ou dans la vie tout simplement, la culture guide les personnes vers des comportements jugés appropriés, leur indique comment faire les choses, ce que l'on attend d'eux, comment atteindre leurs buts. En fait, la configuration de toutes ces règles de comportements constitue une partie essentielle de la culture et de l'identité corporative.

### *Une culture qui suscite et imprègne les attentes de l'entreprise*

Les règles servent de moyen de contrôle, mais elles ne sont pas nécessairement formelles ou explicites, leur efficacité ne dépend pas de la connaissance que peuvent en avoir les acteurs sociaux. Au niveau macrosociologique, les entreprises participent à la société, interprètent et utilisent les règles générales propres à une société. Au niveau microsociologique, les individus s'instruisent socialement des comportements appropriés en vertu des règles en vigueur dans cette société (Mills, 1992).

Dans leur ouvrage *Strategic Organization Design*, Nadler et Tushman (1988, cités dans Levine et Pittinsky, 1997) définissent la culture comme un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et d'attentes partagées par un groupe. La culture est un aspect important de l'entreprise, mais difficilement saisissable : elle n'est pas écrite de manière explicite dans les politiques, procédures et manuels de gestion, quoique l'on puisse en trouver des traces ou des indices.

La culture d'entreprise, c'est pourtant le médium au sein duquel évoluent les travailleurs, un médium transparent mais toujours présent, comme l'eau pour le poisson dans la mer. Elle inclut tous les messages, injonctions, assumptions, valeurs, normes relatifs à la gestion du temps. Elle s'actualise par l'intermédiaire des acteurs qui occupent des postes de pouvoir, et leur influence est déterminante sur la vie et la culture de l'entreprise ; la réalité sera, en effet, perçue et interprétée selon leur vision. Elle s'incarne dans des comportements appris et prescrits correspondant aux attentes implicites ou explicites de l'entreprise.

La culture organisationnelle s'appuie également sur des croyances concernant la nature du travail, la division sexuelle des rôles, la définition de l'employé modèle, les valeurs qui reflètent les normes sociales. Ces croyances sont implicitement, voire inconsciemment, véhiculées par l'entreprise, si bien qu'elles sont difficiles à contrer. Ainsi, vouloir changer les mentalités devient un défi de taille. Il est donc important de connaître les valeurs traditionnelles de l'entreprise, d'identifier à la fois les facteurs qui créent des obstacles au changement et ceux qui favorisent les changements (Lewis et Taylor, 1996).

### *Une culture fondamentalement sexiste*

Dans la section précédente (section III), nous avons souligné le fait que les politiques *family friendly* relevaient généralement d'une conception patriarcale du rôle de l'entreprise. D'autres études ont examiné plus largement la question, puisque la culture sexiste des organisations, plutôt que les considérations économiques, représenterait le plus grand obstacle à l'utilisation de congés parentaux par les hommes (Haas et Hwang, 1995).

Hall (1990, cité dans Gonyea et Googins, 1996) conclut que ce sont les valeurs et la culture d'entreprise qui sont au cœur de la problématique de la conciliation. Il affirme qu'en définissant la problématique de conciliation travail/famille comme un problème relevant de la famille (et qui se règle en famille), cela permet aux entreprises de bénéficier d'une image progressiste sans se confronter aux enjeux de la discrimination entre les hommes et les femmes sur le marché du travail. Une entreprise qui voit la conciliation travail/famille comme un problème d'entreprise, encourage les transformations

organisationnelles ou structurelles à ce titre plutôt que les stratégies d'adaptation individuelles (Gonyea et Googins, 1996).

Les mêmes règles qui déterminent la division sexuelle du travail et la séparation des hommes et des femmes dans des univers différents, s'appliquent au sein des entreprises : les hommes dominent dans les positions hiérarchiques et contrôlent les postes clés de la production. Ces valeurs sexistes font en sorte que l'on attribue aux hommes les propriétés de rationalité productive et d'insensibilité émotionnelle, aux femmes les propriétés de sensibilité, d'intuition, etc. Nous savons comment ces valeurs propres à la division sexuelle du travail nuisent à la promotion des femmes dans l'entreprise. Ces mêmes valeurs peuvent aussi nuire aux hommes qui choisissent d'être plus présents auprès de leur famille (Mills, 1992).

Dans les sociétés industrielles, les questions liées au genre sont un aspect fondamental des organisations et elle se manifestent de plusieurs façons. Il existe des liens entre le stéréotype masculin traditionnel et les valeurs qui ont dominé historiquement les organisations. Par exemple, les entreprises mettent l'accent sur une communication et un processus rationnel de prise de décisions, un milieu de travail impersonnel, une bureaucratie hiérarchique, une pensée analytique, une gestion de crise ; parallèlement, elles suppriment les caractéristiques traditionnellement associées aux femmes, telles que l'émotivité, la flexibilité, la résolution de problèmes de façon collégiale et la rétroaction positive (feedback) (Bowen et Orthner, 1991 ; Kanter, 1977 ; Mills, 1992 ; Morgan, 1986 ; Shepard, 1985 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995). En matière de stéréotype féminin, il en est un toujours bien vivant : celui qui suppose les femmes moins aptes au travail surtout lorsqu'il s'agit de postes de direction (Morgan, 1986, cité dans Haas et Hwang, 1995).

La division sexuelle des rôles (surtout le soin des enfants et le rôle de pourvoyeur économique) est validée et recrée à l'intérieur de l'idéologie et des politiques organisationnelles (Martin, P., 1992, cité dans Haas et Hwang, 1995). On s'attend à ce que les femmes prennent la plus grande part des responsabilités familiales et parentales, ce qui libère ainsi les conjoints et les pères pour le travail (Bowen et Orthner, 1991 ; Martin, P., 1992 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995). L'organisation du travail est basée sur un présupposé sexiste : le domaine des femmes est celui du foyer et cet "état de fait" ne doit pas intervenir dans la vie de travail salarié. En somme, quel que soit le sexe, l'attente dominante est celle qui demande aux travailleurs de mettre de côté leurs considérations personnelles et émotionnelles au profit de la tâche à accomplir (Kanter, 1977 ; Mills et Murgatroyd, 1991 ; Orthner, et al., 1990 ; Russell, et al., 1988 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995).

Il n'apparaît pas actuellement que les organisations soient antipaternité. Elles seraient plutôt ambivalentes envers la paternité et susciteraient en même temps des pratiques axées sur le succès et la performance organisationnelle (Bowen et Orthner, 1991). Une des explications de cette attitude des employeurs à l'égard des congés pour les pères, serait liée à cette croyance que les familles s'organisent, encore de nos jours, autour des exigences du travail de l'homme à l'intérieur des organisations (Gilbert, et al., 1994, cités dans Allen, et al., 1994).

Comme on le voit, d'un côté, la culture organisationnelle est ambivalente, d'un autre côté, la société n'encourage pas non plus un changement organisationnel. Lorsque la culture organisationnelle



devient, par ailleurs, favorable aux programmes de conciliation travail/famille, elle peut paraître alors contradictoire aux visions sociales dominantes.

Par ailleurs, on croit toujours que les emplois de type féminin offrent plus de flexibilité en matière de temps - moins d'heures supplémentaires et plus d'ajustements aux besoins familiaux des travailleurs. Par contre, ce type d'emploi offre très peu de mobilité et les salaires sont inférieurs. Quant aux emplois de type masculin, leur définition est basée sur la conception que le rôle de travailleur est le rôle primaire et que tout autre rôle est secondaire ; ces types d'emplois ne considèrent aucunement les obligations familiales. Ce type d'emploi est donc construit à partir du rôle de pourvoyeur économique et de l'aspect carrière professionnelle, aucunement en fonction d'un rôle au foyer. On exige de longues heures et plus de participation au travail que pour les emplois de type féminin.

## 2. Les attentes implicites de l'entreprise à l'égard des travailleurs

Les attentes des entreprises sont celles qui font du père un travailleur dévoué et engagé totalement dans son travail. Ces attentes supposent une disponibilité totale du travailleur, laquelle contribue au maintien de son statut au sein de l'entreprise.

### *La disponibilité du travailleur*

La participation de l'employé au travail à temps plein, sa disponibilité à faire des heures supplémentaires et à voyager pour le compte de l'entreprise sont des indices de la mesure de sa participation au travail, de sa loyauté envers l'entreprise et de sa productivité (Acker, 1990 ; Lambert, 1993 ; Rapoport, 1990 ; Russell, et al., 1988 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995), le corollaire étant que l'employé qui s'absente pour des raisons familiales fait preuve d'un manque de participation à l'organisation (Miller et Tsiantar, 1991 ; Powell, 1990 - tous cités dans Allen, et al., 1994).

L'évaluation négative à l'endroit des travailleurs qui tentent de concilier responsabilités familiales et travail, s'appuie sur un ensemble de croyances qui servent de fondement à la culture d'entreprise. Selon Raabe (1996), ces croyances sont les suivantes :

- ✓ Le travail, plus particulièrement celui de la direction et des professionnels, doit être de configuration standard, avec de longues heures de travail, car elles sont nécessaires pour une efficacité et une productivité maximales (en quantité et en qualité) ;
- ✓ Le fait de travailler de longues heures constitue un indicateur du niveau d'efficacité et de participation d'un travailleur ;
- ✓ Le travailleur doit être disponible sur les lieux du travail et accomplir sa tâche selon les standards prévisibles, s'il veut être considéré comme productif ;
- ✓ Les cadres doivent travailler durant de longues heures pour être efficaces ; un directeur doit toujours être disponible lorsque son expertise est requise (consultation, résolution de problèmes, etc.) ;

- ✓ Les standards traditionnels de travail et de carrière sont essentiels à une productivité et à des profits optimums.

La culture des longues heures de travail rend difficile l'appréciation du travail des parents dont les horaires de travail diffèrent de la norme, la culture dominante étant clairement axée sur la productivité et définie en termes d'heures de présence sur les lieux de travail. De plus, la participation (commitment) est un principe non extensible et sous-tend qu'une participation hors du travail réduit inévitablement celle qui est exigée au travail (Lewis et Taylor, 1996). Il semblerait que les milieux de travail «oublient» que les responsabilités familiales se poursuivent lors d'un retour au travail : ils réagissent de façon négative lorsque les hommes ne peuvent plus faire des heures supplémentaires, ou travailler de longues heures ou, enfin, lorsqu'ils restent à la maison avec un enfant malade, etc. (Carlsen, 1990).

### *Le temps à consommer*

Le temps a un aspect objectif et mesurable ainsi qu'un aspect subjectif. La manière dont on évalue le temps varie aussi selon les acteurs. Pour l'entreprise, le temps est une «chose à consommer», c'est-à-dire une «commodity» (Daly, 1996), pour accroître la productivité. Les travailleurs sont alors évalués et perçus en rapport au temps consacré à l'entreprise. Ainsi, celui qui ne donne pas le maximum de temps à l'entreprise est étiqueté moins productif et moins engagé dans le travail. La conception du bon travailleur se reflète dans la manière dont sont attribués les promotions, les dossiers, les gratifications, etc. Les travailleurs qui réduisent leurs heures de travail risquent donc d'être perçus négativement et d'être affectés dans leur carrière. C'est d'ailleurs l'opinion de dirigeants d'entreprise (Lewis et Taylor 1996).

Starkey (1989) fait valoir que pour bien comprendre la culture d'entreprise, il faut se pencher sur la manière dont le temps est socialement construit, manipulé et vécu. Puisque les politiques profamiliales des entreprises constituent un défi aux notions de temps et de travail, la manière dont le temps est construit au sein des entreprises est un élément déterminant.

### *La disponibilité physique et psychologique*

La disponibilité physique exigée du travailleur s'incarne dans la demande de plus en plus grande de flexibilité. Cette notion est le mot clé des transformations du procès de travail. Il est important de reconnaître que cette notion est plurielle et englobe des aménagements formels (ex. horaires flexibles, congés parentaux) et informels (ex. marges de manoeuvre pour des ajustements en milieu de travail) (Holt et Thaulow, 1996).

Toutefois, la disponibilité physique implique la disponibilité psychologique. Le défi auquel est confrontée l'entreprise est de développer des stratégies pour que les travailleurs soient totalement présents sur les lieux de travail ; en outre, la notion de flexibilité doit être élargie au-delà des dimensions espace et temps et inclure la disponibilité psychologique (la charge mentale) (Parker et Hall, 1993 : 124, cités dans Gonyea et Googins, 1996).



Cependant, les individus ont des personnalités diverses, ce sont des registres identitaires multiples tels que *travailleur, conjoint, père, citoyen, enfant de*, qu'ils portent sur les lieux de travail. On peut alors penser que les travailleurs seront plus engagés dans leur travail si l'organisation permet l'expression de ces identités au lieu de les nier et de les réprimer, puisqu'ils amènent la totalité de leur personne au travail (Gonyea et Googins, 1996). Mais, l'entreprise ne reconnaît généralement que le rôle de travailleur et demande aux employés d'être totalement disponibles à seule fin de produire.

### *L'argument de la qualité de vie*

Un bon nombre d'entreprises reconnaissent que des travailleurs stressés sont moins performants. Dans leur esprit, la flexibilité du travail et le soutien des superviseurs permettent aux travailleurs d'avoir un plus grand contrôle sur les responsabilités familiales et professionnelles (Thomas et Ganster, 1995, cités dans Lewis, S., 1996). L'objectif de telles initiatives est de s'assurer que les travailleurs puissent gérer les multiples demandes provenant du milieu du travail, de la famille, de la cité, avec un maximum de satisfaction et un minimum de stress, de sorte que la qualité de vie s'améliore.

Mise de l'avant par les entreprises pour maintenir la performance des travailleurs, la notion de qualité de vie au travail est une façon de gérer le stress afin d'améliorer le bien-être des travailleurs. Cette notion repose sur le constat que les rôles multiples (travail et famille) sont une source de conflits, de stress, d'insatisfaction au travail, d'épuisement professionnel (burnout) et qu'ils entraînent des conséquences négatives pour la famille et l'employeur (Cooper et Lewis, 1995, cités dans Lewis, S., 1996). Autre constat : la qualité de vie relève de critères objectifs, non pas de demandes psychologiques (subjectives) induites par le conflit entre la famille et le travail (un conflit source de stress, de surcharge et de perte d'énergie). L'évaluation subjective des exigences du travail (différente selon les travailleurs-parents) n'est pas prise en compte (Lewis, S., 1996).

### **3. Un nouveau contrat social entre le travailleur et l'entreprise**

Aux inquiétudes concernant la garde et les soins des enfants et des aînés, s'ajoutent désormais de nouvelles préoccupations découlant des nouvelles formes de gestion de la force de travail : insécurité d'emploi, insécurité des revenus, longues heures de travail et manque de temps alourdissent les pressions et augmentent le stress de ceux qui tentent d'équilibrer famille et travail (Gonyea et Googins, 1996).

Dans la recherche des facteurs spécifiques susceptibles de faire obstacle à la conciliation des responsabilités familiales et du travail, le processus de dégradation du statut d'emploi joue ici un rôle propre : la pression productive, comme le risque de perte d'emploi, qui s'exerce sur les hommes fragilise leur statut de travailleur et menace leurs capacités de s'acquitter des responsabilités parentales (Commaire, 1996). Il s'agit d'un autre obstacle à une plus grande présence des pères auprès de leur famille.

Les transformations de l'économie vont de pair avec une nouvelle forme de gestion de la main-d'oeuvre. Le modernisme dans la gestion de la force de travail s'ajoute à l'idéologie archaïque de l'intégration des employés à l'entreprise, celle de la dette infinie des faibles envers les puissants, desquels ils ne peuvent attendre une quelconque reconnaissance qu'avec docilité et humilité. Dans ce contexte, la relative sécurité d'emploi donne une tournure particulière à la gestion du personnel, de laquelle réémerge une forme de paternalisme caractéristique du capitalisme du début du siècle. Les études montrent que le temps de travail est mal partagé dans la société : beaucoup de personnes n'ont pas d'emploi ou travaillent peu d'heures, d'autres font régulièrement des heures supplémentaires et dépassent la semaine normale de travail. Les employeurs préfèrent demander à leur personnel expérimenté de faire des heures supplémentaires plutôt que d'embaucher d'autres travailleurs.

### *Des conditions de travail de plus en plus précaires*

Nous sommes passés d'un système monolithique dans lequel une personne pouvait être à l'emploi d'une seule entreprise durant toute sa période de vie active à une situation mixte au sein de laquelle un grand nombre de travailleurs occupent des postes temporaires, ont des emplois à court terme. Cette situation rend difficile la planification à long terme de la vie familiale, déstabilise la vie des familles, empêche ou réduit les possibilités de développement de tout le potentiel des personnes. Avec la fin de l'emploi à vie et l'accroissement de la précarité, plusieurs travailleurs ont le sentiment de devoir travailler avec plus d'acharnement, durant de plus longues heures afin que leur contrat de travail soit renouvelé (Lewis, S., 1996).

La mondialisation des marchés impose de nouveaux défis aux entreprises, comme une demande plus grande de productivité, de qualité et de flexibilité de la main-d'oeuvre, pour qu'elle s'adapte rapidement aux nouvelles technologies et aux nouveaux marchés. Plusieurs entreprises ont réduit leur personnel, rabattu la structure hiérarchique et développé une approche plus autonome du travail en équipe, une approche plus responsable aussi en matière de production. Tous ces changements ont induit une sorte de nouveau contrat psychologique entre les travailleurs et les patrons : les travailleurs ne s'attendent plus à un emploi à vie, mais espèrent pouvoir développer leur employabilité (compétences). Cependant, étant donné l'interdépendance du travail et de la vie familiale, cette nouvelle réalité doit inclure la possibilité d'équilibrer travail et vie familiale (Herriot, 1992, cité dans Lewis, S., 1996).

La mondialisation de l'économie et la révolution technologique ont amené des changements radicaux dans les entreprises. Au cours des dernières décennies, pour répondre à cette mondialisation des marchés et à la concurrence internationale, les entreprises américaines ont stabilisé et accru leurs profits en réduisant les coûts de main-d'oeuvre, souvent en réduisant le nombre de travailleurs. Les entreprises font maintenant de plus en plus appel à une main-d'oeuvre à forfait, créant ainsi des formes atypiques de travail aux conditions précaires d'emploi, à savoir des salaires plus bas et moins d'avantages sociaux (Bryant Quinn, 1991).

D'un autre point de vue, les travailleurs occupant un emploi à temps complet, des travailleurs souvent syndiqués et bénéficiant aussi de nombreux avantages sociaux, sont également soumis à de nouvelles pressions et au stress. Le nombre d'heures travaillées ne cesse de croître en grande partie à cause de la réduction de personnel. Ces travailleurs sont ainsi soumis à une forme d'insécurité. Tout bien considéré, les compressions de personnel et les restructurations au sein des entreprises rendent plus difficile la conciliation travail/famille. De plus, avec la disparition (progressive) de la sécurité d'emploi, les travailleurs ont vite intégré le fait qu'il est de moins en moins acceptable de se plaindre des conditions de travail. C'est le syndrome du «*au moins vous avez un emploi*» (Duxbury et Higgins, 1996).

Chez les travailleurs autonomes, être son propre patron rend difficile l'articulation travail/famille. Les petites entreprises et leurs propriétaires doivent y faire face d'ailleurs. Selon Brian Grainger (consultant auprès de petites entreprises dans la région d'Ottawa), le travail autonome ou au sein de petites entreprises restreint beaucoup le temps disponible pour les activités familiales, notamment chez les jeunes familles. Ces entreprises sont plus exigeantes et sévères envers leurs employés, en particulier celles qui en comptent dix à vingt (Theilheimer, 1996).

#### 4. La perception négative des employeurs à l'égard des pères qui s'absentent

On comprendra donc que dans le contexte économique actuel, la structure des organisations et leurs pratiques formelles et informelles tendent à renforcer l'opposition entre la sphère familiale et celle du marché du travail ; elles minimisent aussi les efforts réalisés pour les cadrer en tant qu'éléments synergiques. La direction des entreprises entrevoit difficilement l'approche collective et ne perçoit que les menaces de baisse de productivité, la mise en péril de l'innovation. Avec ce qu'elle comporte de valeurs et de croyances sur la division sexuelle des rôles, sur la définition de l'employé idéal, sur les critères de participation au travail, la culture d'entreprise est souvent en cause dans l'intérêt ou le désintérêt envers les congés parentaux ; en effet, cette culture d'entreprise et la présomption qu'il faut séparer l'univers familial et le travail, réduisent les nombreuses possibilités de changement, plus spécifiquement la prise de congés par les pères (Fletcher et Rapoport, 1996).

##### *Un parti pris encore tenace : le rôle de pourvoyeur économique*

La direction d'entreprise ignore les pères qui se prévalent de congés parentaux ou elle adopte des attitudes négatives à leur égard (Pleck, 1993). Même si les conditions objectives d'emploi des pères et des mères se répercutent profondément sur le fonctionnement de la famille, il existe toujours un manque de sensibilité chez les employeurs à propos des congés parentaux, qui se reflète dans leurs attitudes (Shuster, 1994).

Dans l'étude de Lewis et Taylor (1996), aucun superviseur ne croyait en l'éventualité de recevoir des demandes de réduction des heures de travail des pères désirant s'acquitter de responsabilités familiales. Dans la même étude, les travailleurs de tous les niveaux hiérarchiques partageaient l'idée selon laquelle une entreprise ne pouvait survivre si la majorité des employés n'y consacraient de

nombreuses heures de travail.

L'attitude à l'égard des rôles et responsabilités familiales des pères était aussi unanime. Le rôle de pourvoyeur économique apparaît toujours fondamental alors que le rôle de pourvoyeur de soins est encore secondaire. De plus, les soins aux personnes à charge concernent rarement d'autres individus que les jeunes enfants, à savoir les adolescents et les aînés. Cette mentalité réduit considérablement la notion de politique familiale de l'entreprise ; elle a aussi une incidence sur la propension des pères à ne pas demander un congé parental ou à ne pas se prévaloir des politiques mises en place par l'employeur (Lewis et Taylor, 1996).

En Suède, la politique familiale date de 1974, mais les hommes furent lents à utiliser les congés parentaux même s'ils sont rémunérés. La réticence est donc autre que financière. Justement, Pleck (1993) note qu'en Suède, là où il y a des contraintes légales qui empêchent de punir les pères qui se prévalent du congé de paternité, plusieurs pères et employeurs rapportent des réactions négatives à l'endroit de ceux qui prennent des congés parentaux (Hwang, 1987 et Haas, 1992, cités dans Pleck, 1993).

Pour beaucoup d'employeurs, les congés parentaux ou familiaux dénotent un manque de participation dans l'entreprise (Powell, 1993, cité dans Allen, et al., 1994). Cette perception affecte l'attribution de récompenses organisationnelles, d'après l'évaluation empirique des effets des congés parentaux faite par Allen, et al., (1994).

##### *Une variable qui modifie la perception : la durée du congé parental*

Le temps demeure un déterminant majeur de la perception de la participation du travailleur. La variable «durée du congé» (pris par le père) agit résolument, à cet égard. Un congé de courte durée aura peu d'impact sur la perception de la participation au sein de l'organisation. Un tel congé pris par un employé à haut rendement n'engendre pas de conséquences négatives différentes entre les hommes et les femmes sur ce plan ou sur celui des récompenses (Allen, et al., 1994).

##### *Les attentes spécifiques à l'égard des pères qui prennent un congé parental*

Néanmoins, les pères se prévalent de certains congés parentaux, mais ces choix ne sont pas sans conséquence. Thaulow (1993, cité dans Holt et Thaulow, 1996) indique que les employeurs développent des attentes particulières à l'égard des travailleurs qui se prévalent de congés de façon informelle. Tout se passe comme si les travailleurs se trouvaient alors dans une position d'endettement vis-à-vis de l'entreprise qui lui a accordé un ou des privilèges. En effet, les employeurs s'attendent à ce que les travailleurs fassent des efforts additionnels à leur retour au travail. Ces études montrent que la reconnaissance sociale de tels arrangements et des besoins familiaux qui les déterminent, est dépendante du degré de réciprocité entre l'organisation et l'employé (Holt et Thaulow, 1996).

## 5. La vie secrète des pères

Au cours des dernières décennies, les pères ont modifié leur comportement, sinon leur mentalité, au sujet de leurs rôles de père et de travailleur. Mais ces changements demeurent partiellement invisibles socialement, comme bon nombre de dimensions de la vie des hommes (Dorais, 1997 ; Mathews, 1993). Si le rôle de pourvoyeur est crucial à l'identité des hommes et des pères, ces derniers ne se définissent plus exclusivement par la capacité de pourvoir aux besoins économiques de la famille, ou du ménage. Désormais les pères s'impliquent dans la vie de leur enfant ; c'est une autre composante de leur vie, aussi importante que le volet économique (Levine et Pittinsky, 1997). Avec la déqualification des travailleurs et la dégradation des conditions de travail, des chercheurs ont noté qu'une majorité d'hommes considéraient leur rôle familial plus important que leur rôle de travailleur, que plusieurs se souciaient de n'être plus présents auprès de leurs enfants (Altergott, 1988 ; Gibbs, 1993 ; Jacobsen et Edmondson, 1993 - tous cités dans Haas et Hwang, 1995).

Les études portant sur les attitudes des hommes face aux congés parentaux rapportent qu'une majorité d'entre eux veulent avoir droit à ce type de congé (Hyde, et al., 1993 ; Shapiro, 1997). D'ailleurs, une enquête menée auprès des employés de la compagnie DuPont aux États-Unis, confirme cette hypothèse : près des deux tiers (2/3) des hommes voulaient rester à la maison avec des enfants malades, plus de la moitié d'entre eux auraient voulu et voulaient l'option «travail à temps partiel» au moment de la période de la petite enfance de leur progéniture (Haas et Hwang, 1995).

Concilier travail et famille concerne autant les hommes que les femmes. Au moment de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, le sentiment que le monde des femmes se dénaturerait au contact de celui des hommes s'est imposé. La recherche de Duxbury et Higgins (1996) a plutôt montré le contraire. C'est l'univers des hommes qui a subi l'influence des femmes : leurs responsabilités au foyer se sont accrues, ils consacrent plus de temps aux activités familiales, ils sont plus susceptibles qu'auparavant de rester à la maison pour soigner un enfant malade et de quitter le travail «à temps» pour chercher l'enfant à la garderie. Bien sûr, ce ne sont que quelques aspects de la transformation de l'univers des hommes.

Si les études sur la répartition des tâches domestiques et des soins aux enfants (section I) nous montrent que les femmes subissent encore une surcharge de travail liée à leur rôle et plus de stress que les hommes, nous sommes loin d'admettre que l'ampleur des répercussions engendrées par les exigences professionnelles sur les activités familiales, est la même pour les mères et les pères. Duxbury et Higgins (1996) signalent, comme d'autres chercheurs, que les pères qui ont pris un congé parental risquent d'être perçus plus négativement que les mères par les collègues et chefs de service. On remarque également que les travailleurs qui veulent plus de flexibilité et un meilleur contrôle personnel de leurs horaires de travail, doivent convaincre l'entreprise du bien-fondé de leurs demandes.

## Le stress invisible des pères

Le conflit entre la famille et le travail ainsi que la double tâche sont des caractéristiques bien réelles de la vie des mères au travail. Toutefois, si les mères sont le symbole du parent vivant ce conflit, tout porte à croire que les pères vivent aussi de telles tensions, qui demeurent invisibles aux yeux du plus grand nombre. Les études menées auprès des travailleurs des deux sexes, d'origines sociales diverses et issus de multiples formes familiales (Galinsky et Bond, 1996 ; Galinsky, et al., 1993 ; Pleck, 1993 - tous cités dans Levine et Pittinsky, 1997), montrent que, par rapport aux femmes, un pourcentage égal ou supérieur de pères vivent un stress dû au conflit entre la famille et le travail.

Mais pour la majorité des pères, les changements dans les valeurs familiales et l'identité de parent ont créé ce que Levine et Pittinsky nomment *l'invisible dilemme du père stressé* : il s'agit de la non-reconnaissance sociale des conflits résultant des devoirs et responsabilités du père-travailleur, que ces pères-travailleurs tiennent eux-mêmes secrets pour les raisons que l'on connaît (Levine et Pittinsky, 1997). Notamment, les hommes ne sont pas socialisés à exprimer ouvertement les difficultés qu'ils éprouvent ; ils sont éduqués à demeurer stoïques face au stress et aux difficultés, ils ne partagent pas leurs douleurs et, surtout, ils ne demandent pas d'aide (Dulac, 1997).

## Une paternité muselée et les stratégies de dissimulation

Si le stress des pères est invisible, les hommes ont aussi tendance à moins révéler leurs sentiments paternels. Les valeurs collectives, les attentes individuelles et les comportements des collègues en regard du rôle parental diffèrent selon le sexe du parent. Coltrane (1991) montre que pour les mères, parler aux collègues (féminins et mères, pour la plupart) de ses enfants est un comportement acceptable. Les pères, qui généralement travaillent dans un milieu masculin, évitent de parler de leurs enfants et ce, pour plusieurs raisons. Ils craignent d'en parler, évitent de parler d'une absence en raison de tâches parentales ou de la légitimer pour cette raison, préfèrent mentir sur les raisons de leurs retards, de leurs absences. En fait, ils censurent leur propos sur les questions familiales, évitent plus souvent qu'autrement le sujet. Surtout, les pères craignent que leurs propos sur la famille et les relations avec les enfants soient perçus comme des indications d'une faible motivation pour le travail ; ils s'expriment donc parcimonieusement sur ce sujet afin de se prémunir contre d'éventuelles sanctions professionnelles.

Les pères intériorisent donc les attentes de l'entreprise, les risques encourus par les absences répétées et l'expression publique de leur attachement aux enfants et à la vie familiale ; il agissent alors en conséquence. C'est ainsi que pour assumer leurs responsabilités familiales, les pères développent des stratégies de conciliation qui rendent souvent invisible leur rôle parental. Comme nous l'avons vu, le fait de prendre des congés est souvent interprété négativement par les supérieurs, c'est considéré comme une orientation familiale excessive en quelque sorte. Dans un milieu de travail masculin, il est donc difficile d'être un homme qui remplit ses responsabilités familiales ; c'est finalement la culture d'entreprise qui détermine la marge de manoeuvre dont dispose un travailleur à cet effet (Holt et Thaulow, 1996).

Pour s'absenter et légitimer leur absence face au groupe de pairs, les hommes invoquent des motifs qui n'ont généralement aucun lien direct avec les responsabilités familiales, les soins physiques ou affectifs des personnes. Les mensonges les plus légitimes sont ceux qui laissent entendre que l'on s'absente pour effectuer des réparations urgentes au domicile familial (électricité, plomberie). Ensuite, le motif du deuxième emploi sert de prétexte. Chez les professionnels, l'utilisation de congés ou d'horaires flexibles pour promouvoir sa carrière est fréquente. Chez les travailleurs, on invoquera l'entretien de l'automobile, la nécessité d'aller à la banque, mais pas les tâches domestiques (ex. faire les courses) ne constituent pas un élément qui puisse facilement, selon eux, légitimer une absence (Holt et Thaulow, 1996).

Malgré un faible taux d'utilisation des congés parentaux, on sait que les pères utilisent d'autres stratégies de conciliation. L'étude de Pleck (1993) montre que 87 % des 120 pères américains sondés ont pris une moyenne de 5,3 jours de congé à la naissance d'un enfant à même leur banque de congés de maladie, à même les journées de vacances ou de façon discrétionnaire, dans tous les cas de manière à ne pas diminuer leur revenu. Des données similaires ressortent de l'étude de Barnett et Rivers (1996, cités dans Levine et Pittinsky, 1997), réalisée pour le compte du National Institute of Mental Health : 98 % des 550 pères sondés avaient pris un congé d'une durée moyenne de 5 jours en combinant journées pour maladie et journées de vacances ; seulement 11 % s'étaient prévalus d'un congé de paternité en bonne et due forme.

Dans leur étude, Hyde, et al. (1993) montrent que tous les pères disent ressentir la pression du milieu du travail et qu'elle s'accroît avec le nombre de semaines de congé prises par les pères. C'est 43 % des pères qui anticipent des réactions négatives des collègues, 63 % de la part des patrons immédiats et ce, après un congé de moins d'un mois seulement. Toutefois, dans cette étude, 91 % des pères avaient pris un congé parental d'au moins une journée, pour une moyenne globale de 5 jours.

Ce qui est le plus intéressant dans l'étude de Hyde, et al. (1993), c'est le fait que les pères n'utilisent pas nécessairement les congés de paternité comme tel, mais d'autres avenues. Ainsi 51 % d'entre eux utilisent les vacances annuelles à des fins parentales, pour une moyenne de 2,4 jours ; 44 % de façon arbitraire, pour une moyenne de 1,6 jours à ces fins ; 17 % utilisent les congés de maladie (0,6 jours) ; seulement 11 % utilisent le congé parental comme tel, à raison de 0,5 jour. De telles stratégies parentales permettent aux mères de se prévaloir de la totalité des congés parentaux payés, alors que les pères utilisent d'autres types de congés qui rendent malheureusement invisible socialement leur participation parentale.

Les résultats d'une autre enquête montrent que les hommes prennent souvent des journées de vacances, changent leurs heures de travail ou travaillent la nuit afin d'être avec leurs enfants pendant la journée. Ces démarches ne sont pas recensées en tant que congés parentaux et démontrent que les hommes trouvent leurs propres solutions de conciliation. Le problème soulevé par cette situation est double : les hommes trouvent des réponses individuelles à un problème de nature collective, ce qui ne facilite pas les changements (voire les négociations) à ce sujet dans le domaine du travail (Carlsen, 1990 ; Pleck, 1993). Toutefois, cette stratégie correspond bien à la manière masculine de faire face aux événements et aux problèmes de la vie : la socialisation masculine met l'accent, notamment, sur des attributs d'accomplissement de soi, d'indépendance, et l'estime de soi des

hommes est tributaire de la capacité d'agir de manière autonome (Dulac, 1997).

Les hommes développent donc différentes stratégies qui ne laissent pas entrevoir leur participation familiale et cachent ainsi leurs difficultés à concilier responsabilités familiales et travail. Ils ne se prévalent pas du congé de paternité, mais plutôt de congés de maladie ou de d'autres types de congé ; s'ils doivent s'absenter du travail pour une raison familiale, ils prétexteront un rendez-vous urgent avec un client ou un collègue. Dans l'éventualité d'une absence, ils évitent le superviseur pour ne pas laisser l'impression d'être un employé moins fidèle à l'entreprise. Mais surtout, ils ne partagent pas leurs inquiétudes ou ennuis familiaux avec les collègues de peur d'être mal perçus. Selon Levine et Pittinsky (1997), les mères participent, pour ainsi dire, à cette dissimulation de la double tâche des pères, car elles s'expriment ainsi : les pères «gardent les enfants», «surveillent les petits», ce qui laisse entendre que les pères n'assument pas entièrement leurs responsabilités parentales.

#### *Repenser la double tâche et son impact sur les pères*

Pleck (1986) ainsi que Lamb, Pleck, Charnov et Levine (1987 - tous cités dans Lamb, et al., 1988) stipulent que les exigences du lieu de travail peuvent induire des restrictions à l'égard du rôle des pères et des mères dans le soin et l'éducation des enfants. Également, les employeurs sont moins tolérants envers les hommes dont les responsabilités familiales empiètent sur leur travail (Lamb, et al., 1988).

Nous reconnaissons tous que les mères en emploi ont le fardeau de la double tâche, emploi rémunéré et tâches domestiques, et qu'elles sont aussi responsables des soins aux enfants. Mais elles ne sont pas seules dans cette situation. Les pères sont plus présents et s'acquittent aussi d'une partie des tâches domestiques et des soins aux enfants. Le nombre d'heures où pères et mères s'adonnent à ces tâches converge et fait de la conciliation famille/travail la première préoccupation des pères (Barnett et Rivers, 1996, cités dans Levine et Pittinsky, 1997). Toutefois, on ne parle pas du stress et des angoisses des pères. Pourquoi?

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette relative indifférence ou ce désintérêt. D'abord, certaines valeurs dominantes supposent le mutisme des hommes à ce sujet. Les hommes portent ces problèmes, en souffrent, de surcroît en silence. Il ont appris qu'un "vrai homme" doit contrôler les conflits émotionnels toute sa vie. Kimmel (Levine et Pittinsky, 1997 : 29) souligne : «Comment peut-on penser qu'un homme peut parler de ses émotions lorsqu'il a de la difficulté à admettre qu'il est angoissé parce qu'il se sent perdu alors qu'il a pris la mauvaise sortie de l'autoroute?»

Les expériences angoissantes et les difficultés liées à la vie professionnelle sont tenues secrètes parce que le principal acteur lui-même adhère à ce rôle, comme le font les médias, et les autres acteurs influents de notre société gardent le silence. Autre raison : les pères ont souvent vu leurs collègues de travail ironiser sur le sort de ceux qui tentent de faire plus de place à la vie familiale (Levine et Pittinsky, 1997).

### *Un préjugé à l'égard des pères*

Tout se passe comme si les hommes avaient la capacité de cloisonner de manière étanche la vie familiale et la vie au travail. Cette attitude n'est pas sans lien avec la socialisation secondaire des hommes et l'injonction sociale de ne pas exprimer cette douleur, sous peine de ne pas correspondre au modèle masculin dominant dans la société et au sein des entreprises. Ainsi comme les hommes n'expriment pas aussi facilement que les femmes leurs émotions relatives à la paternité, on en déduit rapidement qu'ils n'ont pas de sentiments à cet égard ou que leurs sentiments ne sont pas aussi puissants que les femmes, ou encore qu'ils concilient sans difficulté ou pas du tout les responsabilités familiales et travail.

L'étude de Barnett et Rivers (1996, cités dans Levine et Pittinsky, 1997) effectuée pour le compte de l'Institut national de santé mentale américaine (NIMH), celle de Kirby Deater-Deckard et ses collègues (1994, cités dans Levine et Pittinsky, 1997) confirment ce que Lamb (1978, cité dans Levine et Pittinsky, 1997) avait déjà annoncé il y a 20 ans : les pères-travailleurs vivent autant d'angoisse génératrice de stress et de troubles pour la santé que leur conjointe. Que ce soit dans des familles biparentales ou monoparentales, les pères éprouvent les mêmes sentiments de culpabilité de n'avoir plus de temps pour leur enfant et de ne pouvoir financièrement joindre les deux bouts. Les pères vivent donc une double contrainte : d'une part, ils doivent travailler de longues heures pour être de bons pourvoyeurs; d'autre part, ils se sentent coupables de ne pas être avec leur famille.

### *Les travailleurs qui résistent*

Les hommes et les femmes utilisent différemment les marges de manoeuvre à leur disposition pour concilier famille et travail. Dans les environnements de travail féminin, l'usage de la flexibilité formelle et informelle en matière d'aménagement de temps de travail est courant, parce que socialement admise. Quoique les milieux de travail masculins soient généralement caractérisés par des mécanismes d'adaptation, ils réduisent les marges de manoeuvre pour remplir les tâches parentales de soins pratiques et élargissent la latitude pour s'acquitter des responsabilités de nature économique. De manière générale l'attitude de ces milieux à l'égard des soins aux enfants est plutôt sexiste, la culture d'entreprise laisse peu de latitude et de flexibilité informelle aux pères-travailleurs (Holt et Thaulow, 1996).

Hearn (1992, cité dans Hollway, 1996) qui analyse l'action du patriarcat entre les hommes sur les lieux de travail, montre que les hommes peuvent néanmoins résister à l'autorité des pairs. Il faudrait donc considérer le comportement des hommes qui tentent d'articuler les responsabilités familiales et le travail comme des pratiques de résistance à l'autorité des gestionnaires et à la culture d'entreprise (Hollway, 1996).

\* \* \*

La culture d'entreprise est le médium au sein duquel évoluent les travailleurs. Elle est constituée d'un ensemble de croyances, normes et attentes qui ne sont pas écrites ou formulées de manière explicite, mais on en retrouve des traces dans les pratiques des entreprises.

Cette culture est fondamentalement sexiste. Non pas seulement dans la manière d'envisager les responsabilités parentales des pères et des mères, mais aussi dans la définition même de la conciliation, perçue comme un problème relevant de la famille et qui se règle en famille ; conséquemment, les stratégies d'adaptation individuelles sont fortement encouragées et valorisées.

Cette culture s'incarne dans les attentes différentielles des entreprises à l'égard des pères et des mères, les pères devant être disponibles physiquement et psychologiquement en tout temps afin de répondre aux besoins de la production. La culture d'entreprise s'adapte aux nouvelles exigences du marché et propose implicitement ou explicitement aux travailleurs d'accroître leur disponibilité, laquelle constitue désormais un élément de leur employabilité. Cette nouvelle réalité exerce des pressions énormes sur les travailleurs. Ainsi, aux anciens obstacles organisationnels qui empêchaient les pères de concilier responsabilités parentales et travail s'ajoutent la dégradation du statut d'emploi et les nouveaux critères d'employabilité.

Imprégnés d'une culture d'entreprise et façonnés par elle, les employeurs d'aujourd'hui voient toujours d'un mauvais oeil les pères qui se prévalent des programmes et politiques leur permettant d'être plus présents auprès des enfants. Ces pères qui se prévalent de leurs droits se retrouvent dans une position d'endettement vis-à-vis de l'entreprise. Cette situation est prévisible dans la mesure où l'attitude paternaliste des employeurs laisse entendre aux pères que les programmes de conciliation constituent des privilèges ou des faveurs accordés aux parents. Les pères doivent alors convaincre les pairs du bien-fondé de leur action.

Malgré tous ces obstacles, on constate que les pères désirent être plus présents auprès des enfants, car ils développent des stratégies de conciliation en marge des programmes corporatifs ou gouvernementaux. Leurs comportements sont généralement déterminés par la nécessité de garder secrète leur vie de père, si bien que leurs actions sont invisibles et restent cachées aux yeux des pairs et socialement.

Cette attitude secrète concernant la vie familiale et la vie privée est en soi caractéristique des mécanismes qui président à la construction de l'identité masculine. On peut même penser que la culture d'entreprise et la culture masculine partagent certains traits communs, comme nous le verrons dans la prochaine section.

## V. Interaction sociale au travail et configuration de l'identité de père

---

Dans cette section, nous abordons un autre aspect des obstacles organisationnels : ceux induits par la socialisation secondaire au sein des entreprises. Il s'agit d'un aspect non couvert par la littérature sur la conciliation travail/famille, mais qui constitue une dimension importante, car elle concerne la reproduction des hommes comme travailleur dans le cadre d'une culture d'entreprise sexiste et patriarcale. C'est ce qui explique la nature plus théorique de ces pages dont le contenu emprunte aux travaux de Dubar (1996) mais aussi aux théories du constructivisme social et de l'interactionisme symbolique.

### 1. L'interaction sociale et la socialisation

Il faut comprendre que ce que l'on désigne généralement par la notion de socialisation est un processus continu qui ne se limite pas au seul apprentissage durant l'enfance (socialisation primaire) des valeurs et des normes favorisant l'adhésion à des rôles sociaux et familiaux. Les processus et mécanismes qui président à la constitution de l'identité et à l'adhésion aux valeurs dominantes interviennent tout au long de la vie (socialisation secondaire). Ils mettent en jeu différents espaces de socialisation au sein desquels les individus entrent en relation avec les autres et sont constamment confrontés à leur approbation ou à leur rejet.

#### *Les processus identitaires*

L'acquisition de l'identité procède de l'articulation de deux processus identitaires. Le processus biographique, c'est-à-dire la construction dans le temps par les individus d'identités sociales à partir de catégories offertes par les institutions successives (famille, école, marché du travail, entreprise) considérées à la fois comme accessibles et valorisantes. Le processus relationnel, c'est-à-dire la reconnaissance à un moment donné au sein d'un espace d'identification des identités associées aux savoirs, des compétences et des images de soi proposés et exprimés par les individus dans les systèmes d'action.

Ces deux processus sont hétérogènes, mais ils utilisent un mécanisme commun : le recours à des schémas de typification (Berger et Luckman, 1986, cités dans Dubar, 1996) impliquant l'existence de types identitaires, c'est-à-dire un nombre limité de modèles socialement significatifs pour réaliser des combinaisons cohérentes d'identifications fragmentaires. Ces catégories particulières servent à identifier les autres et à s'identifier soi-même, elles sont variables à la fois selon les espaces sociaux où s'exercent ces interactions et selon les temporalités biographiques et historiques dans lesquelles se déroulent les trajectoires. Rien ne permet a priori de hiérarchiser les différents espaces d'identification ni d'affirmer que les catégories servant à s'identifier soi-même tout au long du cycle de vie sont les mêmes ou facilement comparables entre elles.



### *La construction de l'identité à partir des institutions*

La construction de l'identité implique des transactions, lesquelles ont un caractère structurant au sein des processus relationnels : entre les individus porteurs de désirs d'identification et de reconnaissance, et les institutions offrant des statuts, des catégories et des formes diverses de reconnaissance. Elle met en jeu des **espaces d'identification** prioritaires (lieu où est reconnu le statut principal, au sens de Goffman (1975, cité dans Dubar, 1996) au sein desquels les individus se considèrent suffisamment reconnus et valorisés. Le fait de pouvoir jouer avec différents espaces, de pouvoir ainsi négocier ses investissements et gérer ses appartenances, constitue un élément essentiel des transactions.

Les partenaires des transactions sont multiples : les conjoints, les parents et l'univers de la famille, les amis et les membres d'associations volontaires, les citoyens, etc. L'investissement privilégié dans un espace de reconnaissance identitaire dépend étroitement de la nature des relations de pouvoir dans cet espace et de la place qu'y occupe l'individu et son groupe d'appartenance (Dubar, 1996). L'entreprise constitue un espace de socialisation et de structuration des identités. Les supérieurs hiérarchiques ou immédiats de l'entreprise, le groupe de pairs au sein de l'entreprise, les représentants syndicaux sont alors des partenaires des transactions au **travail**. On comprendra alors que l'identité d'une personne (ex. le père) est une configuration produite d'étayages multiples. Dans un texte précédent, nous parlions de registres identitaires afin de décrire les différentes dimensions de l'identité de père : enfant de, conjoint, père, travailleur, citoyen, etc. (Dulac, 1997).

### **2. La socialisation au travail : l'identité paternelle bloquée**

Les individus disposent sur le marché du travail de modèles sociaux (schémas de typification) générés par la culture d'entreprise pour se définir dans l'espace d'identification, et qui servent de cadre aux processus relationnels et aux transactions au travail. Pour réaliser la construction biographique d'une identité professionnelle, et donc sociale, les individus doivent entrer en relation, participer comme acteurs à des activités collectives dans les organisations. Sainsaulieu (1985 : IX, cité dans Dubar, 1996) définit l'identité professionnelle comme : «la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise.»

Cette définition ancre l'identité dans l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir et fait du travail le lieu où s'expérimente l'affrontement des désirs de reconnaissance dans un contexte d'accès inégal au pouvoir. Pour Sainsaulieu, l'identité est un investissement essentiel dans des relations durables qui mettent en action la reconnaissance réciproque des partenaires. Il s'agit donc d'une **transaction objectivement** repérable dans l'analyse des situations de travail et des systèmes sociaux d'entreprise. Des issues de cette transaction dépendent les identités de ceux qui s'y engagent ou y sont engagés.

### *Une situation de double contrainte*

La construction de l'identité masculine au travail est d'ailleurs aujourd'hui considérée par Dejours (1988 : 115, cité dans Dubar, 1996) comme problématique car elle renvoie à l'édification singularisée d'un rapport de dérision et de subversion par rapport à ces schémas de conduite de pensée (modèles sociaux, schémas de typification) issues de la culture d'entreprise. On peut comprendre les obstacles qui provoquent aujourd'hui le blocage des identités structurées autour d'un modèle professionnel au sein des entreprises. Ce blocage est le produit de deux phénomènes.

Tout d'abord, des demandes contradictoires émanant du secteur du travail, de la culture d'entreprise ainsi que des nouvelles exigences et attentes sociales issues du privé ; ces demandes pèsent sur les hommes. Le père est donc soumis à la situation classique de la double contrainte (double bind), c'est-à-dire l'injonction contradictoire entre l'obligation de répondre aux exigences issues du travail et aux demandes qui proviennent de la sphère privée.

Ensuite, à la lumière de ce que nous avons indiqué précédemment, on peut présumer que l'identité bloquée (celle du père) serait inséparable de la crise du travail et des organisations, ainsi que des légitimités et des représentations qui y sont associées. En ce qui concerne notre objet, il faut se poser la question suivante : comment l'identité de père est-elle bloquée par la socialisation professionnelle (socialisation secondaire)? Cela s'explique en partie par des facteurs macrosociologiques et historiques. En effet, malgré les initiatives organisationnelles récentes - de la part d'un nombre tout de même restreint d'organisations - quant aux situations familiales des employés, les entreprises maintiennent un point de vue traditionnel en ce qui a trait aux rôles et à la division sexuelle du travail.

Ce point de vue s'explique en partie du moins par le développement historique d'une éthique masculine lors de l'avènement des grandes entreprises au début du siècle (Dejours, 1988, cité dans Dubar, 1996). Cette éthique a cantonné les femmes dans des emplois de soutien et a, du même coup, jeté les bases de l'exclusion des hommes à une pleine participation au sein de leur famille, créant ainsi un obstacle majeur à leur participation aux soins et à l'éducation de leurs enfants. Cette éthique reconnaît un seul rôle au père, celui de pourvoyeur économique ; à la mère, celui de gardienne et protectrice de la santé affective et émotionnelle des enfants et du conjoint, en les appuyant, les confortant et les réconfortant dans leur carrière (Roper, 1994, cité dans Mulholland, 1996). Les tâches parentales de ces hommes se limitent plus ou moins à celle de pourvoyeur économique, les exonérant ainsi du travail émotionnel (émotionnal labour) au sein de la famille.

Le rôle de pourvoyeur économique est perçu comme un travail de "parent économique" (associé à la rationalité de la division du travail) et soumis à l'idée que le travail émotionnel (emotional labour) s'exprime chez les hommes sur les lieux du travail. De fait, l'idée et la pratique du contrôle des émotions sont parties prenantes à la construction sociale de la masculinité. Le contrôle des émotions s'appuie sur l'idée que les hommes se définissent par la force, l'intégrité, l'indépendance, etc. (Mulholland, 1996). Cette éthique met l'accent sur le rationnel et la prise de décision sans émotion, et dans ce contexte il y a peu de risques de conflits entre les buts d'une organisation et ceux d'un individu. Par conséquent, peu de raisons poussaient les organisations à reconnaître les intérêts et les responsabilités familiales.



Depuis les années 50, les présupposés quant aux rôles des femmes et des hommes dans la société et leurs relations aux exigences travail/famille, sont remis en question. Malgré les nouveaux courants de pensée qui, en surface, auraient dû entraîner des répercussions positives pour les pères désireux d'un rôle parental plus actif, tout indique que les entreprises n'ont pas suivi. Par exemple, le fait de mettre en place des milieux de travail profamilles serait le reflet, comme nous l'avons vu, des mêmes attitudes paternalistes du passé, pas nécessairement d'un changement vers un milieu de travail différent (voir les sections précédentes).

#### *Les transactions au sein de l'entreprise*

Des facteurs plus individuels et relationnels interviennent aussi dans ce blocage de l'identité paternelle, particulièrement au niveau des processus relationnels. Il semblerait que tout se joue dans le processus d'interaction sociale (les transactions) au sein de l'entreprise, à savoir entre le désir de reconnaissance de l'identité et les actes d'attribution (identité pour autrui) des autres personnes. D'un côté, chaque individu recherche la reconnaissance (self vérification) à travers ce processus par lequel il confirme l'idée de soi (self concept) : il recherche et préfère des situations, des relations ou des expériences cohérentes avec sa propre conception de soi, même si toutes ces dimensions sont négatives.

Cette confirmation sociale de l'identité dans l'interaction avec les autres se fait par vérification, ou validation successive. Les personnes utilisent diverses stratégies afin d'être confirmées dans leur identité. Elles peuvent indiquer aux autres qui ils sont, leurs préférences, choisir des partenaires qui confirment leur identité, adopter des stratégies d'interactions qui provoquent les réactions des autres même si elles sont négatives (Telford, 1996). Selon la théorie de l'interaction symbolique, un groupe, une personne, apprend sur lui-même ou sur elle-même (sur son identité de personne ou de groupe) en se comparant aux autres, notamment par rapport à l'appartenance sexuelle. Les hommes cherchent chez leurs semblables les signes qui les conforteront dans leurs attitudes et comportements (Kilduff et Mehra, 1996).

#### *Identité et reconnaissance*

D'un autre côté, les autres attribuent une identité sociale virtuelle, une identité pour autrui. L'identité pour autrui (identité sociale virtuelle) est, par exemple, attribuée par les collègues de travail et les responsables d'entreprise. Ce sont des actes d'attribution visant à "catégoriser" (étiqueter) non pas un ensemble de postes de travail définis à partir de tâches prescrites, mais un ensemble d'individus (dé)pourvus de capacités valorisées par la culture d'entreprise. Ainsi, le travailleur qui désire désormais être plus présent à la maison ou auprès des enfants, ne correspond plus à l'idéal-type du salarié embauché par l'entreprise pour occuper des postes pour lesquels il avait alors été jugé apte. Ce travailleur sera virtuellement considéré comme incompetent (quelle que soit la fonction dans l'entreprise de demain).

Cette identité sociale virtuelle prend la forme d'un jugement anticipé d'incompétence, résulte d'une transformation du modèle de gestion du personnel qui substitue à la cotation des postes de travail l'appréciation des potentiels des individus, ce que Zarifian (1988 : 78, cité dans Dubar, 1996) nomme **le modèle de compétence**. C'est une étiquette collée à ceux qui n'ont pas suffisamment manifesté les signes d'engagement à l'entreprise : il s'agit, en quelque sorte, d'un jugement sur l'appartenance et l'engagement à l'entreprise, de la bonne volonté de participation aux initiatives de la direction, auquel jugement s'ajoute parfois l'existence de stigmates (ex. absentéisme) renforçant les étiquetages constitutifs de cette identité virtuelle d'incompétence. Ce qui est déterminant ici, ce sont les mécanismes d'attribution d'une identité virtuelle (identité pour autrui) par l'entreprise.

Les mécanismes d'attribution sont perçus comme une menace constante par les travailleurs ; cependant, ils comportent une dimension affective. En effet, ils ont le potentiel d'induire chez les travailleurs des sentiments de solitude et de désaffiliation qui sont autant de symptômes face à l'éventualité de la perte du lien social que constituaient les rapports antérieurs de travail et le statut social que procurait l'emploi. On peut émettre l'hypothèse suivante : c'est ce que ressentiraient les pères à l'arrivée du premier enfant. Ils anticipent les jugements d'attribution négatifs et adoptent une stratégie défensive ou préventive face à une telle menace. Ces sentiments se traduisent par des changements de comportements et d'attitudes au travail, repérables par une hausse du nombre d'heures de travail.

On comprend l'importance de la stabilité dans l'identité sociale des travailleurs, c'est-à-dire la reconnaissance par l'entreprise (via les chefs directs) de la légitimité de leur existence (l'identité pour soi) : n'ont-ils pas été produits, à cet effet, par la socialisation et tels qu'ils se sont produits à travers elle? Cette identité de base a été reconnue dans et par l'accès à l'emploi, emploi auquel ils se sont identifiés. Y toucher, c'est porter atteinte à leur intégrité personnelle.

L'identité pour autrui est avant tout construite par et dans l'entreprise elle-même sur la base d'une interaction sociale (processus relationnel) : en échange d'un engagement personnel du salarié dans son travail et dans la réussite de l'entreprise, celle-ci lui assure à la fois la sécurité subjective de l'emploi, éventuellement, la progression de sa carrière (ou du moins sa durée dans l'entreprise). Les conditions de validation et de réussite de cet échange résident dans l'engagement sans réserve du salarié vis-à-vis de l'entreprise : en lui fournissant la preuve vivante que le travail constitue bien un facteur d'évolution conjointe de l'entreprise et du salarié, celui-ci pourra à son tour devenir responsable et progresser dans l'entreprise, minimalement conserver son travail en période de crise de l'emploi. Il alimentera ainsi la dynamique du système en place (Dubar, 1996).

### **3. Culture masculine ou culture d'entreprise?**

Comment alors évaluer l'engagement du salarié et quels seraient les critères de l'entreprise? Généralement, ces critères sont tributaires de la culture d'entreprise (voir la section précédente), laquelle s'appuie sur deux types de règles. Les règles stratégiques relatives au contrôle qu'exerce l'entreprise sur son environnement et les règles de régulation sociale constituées et agissant au sein du processus de production dans les entreprises. Ces règles prennent la forme de comportements,

d'attentes, de valeurs, de récompenses, de punitions conçus pour assurer la participation des travailleurs (commitment) à l'entreprise. Ces règles permettent, en somme, la création de réseaux de sociabilité qui fonctionnent sur la base de la confiance mutuelle et selon le partage ou non de caractéristiques communes (Mills, 1992).

Affirmer qu'il existe des relations entre les valeurs d'une société et les comportements au sein des organisations, suppose que les valeurs et les préjugés des individus accompagnent ceux des organisations et les influencent à leur tour. L'entreprise est un espace de production de sens pour les individus. Le sens produit constitue une expérience subjective : par le biais de l'interaction entre ses membres, un *sens de l'organisation* est créé et maintenu, et un sens commun se dégage de certaines situations de façon à créer une cohésion et des actions coordonnées (Mills, 1992). Toutefois, on sait peu de chose sur la manière dont les travailleurs sont construits, en tant qu'homme, par la logique de gestion et l'influence des autres forces sociales, telles que l'organisation de la vie privée, les aspects liés au genre, à la hiérarchisation entre travailleurs, aux alliances, aux conflits.

La littérature ne questionne pas les conditions de travail imposées aux travailleurs-pères par le biais de la culture d'entreprise, ni les rapports entre cette culture d'entreprise et la culture masculine, encore moins le renforcement de l'identité masculine par la culture d'entreprise. Autrement dit, il faut se demander dans quelle mesure le travail est un lieu privilégié d'identification spécifiquement mâle, ou proprement mâle.

#### *Le travail en tant qu'espace d'identification spécifiquement mâle*

L'approche interactionniste (Hugues, 1967, cité dans Dubar, 1996) met l'accent sur un fait essentiel: le monde du travail ne peut se réduire à une simple transaction économique (l'usage de la force de travail contre un salaire) ; il met en jeu la personnalité individuelle et l'identité sociale du sujet, il cristallise ses espoirs et son image de soi, il engage sa définition et sa reconnaissance sociale. L'approche interactionniste redéfinit le travail comme l'articulation entre la trajectoire probable et le système occupationnel, c'est-à-dire entre un système d'attentes légitimes (à quoi puis-je prétendre étant donné ce que je sais et ce que j'ai fait auparavant?) et un système d'opportunités (que puis-je espérer étant donné l'évolution probable des postes de travail?).

L'interaction symbolique privilégie la vie en groupe, la négociation, le partage de sens et la construction sociale des comportements. Au sein de l'organisation, les personnes construisent socialement leur identité de travailleur masculin par le biais du processus de négociation. Ce processus est subjectif et inclut des éléments conscients et inconscients.

Les hommes deviennent des hommes alors qu'ils attribuent un sens à ce système social (Telford, 1996). Les personnes interagissent plus facilement avec celles qui valident leur identité, elles gravitent et cherchent les relations qui confirment leur identité au travail et à la maison. En agissant de la sorte (processus de négociation en vue d'asseoir l'identité), les hommes tentent d'aider les autres à se faire une opinion sur eux ; ils vérifient par la même occasion leur masculinité. Dans l'organisation, l'identité masculine du travailleur va être testée jusqu'au point où les autres membres de l'organisation la valideront et l'entérineront. Le degré et l'intensité avec lesquels s'effectue cette

vérification/validation dépendent du processus de négociation de l'identité contrôlé tour à tour par chaque partenaire (Telford, 1996).

Par-dessus tout, les individus recherchent une cohérence dans ces transactions. Les collègues de travail doivent être des individus fiables et aux comportements prévisibles. Ainsi le processus de validation/négociation de l'identité permet de dissiper les doutes à ce sujet, de créer un mouvement plus fluide d'échanges, de minimiser l'imprévisibilité des réactions et comportements. Autrement dit, d'éviter qu'on se marche sur les pieds. Les personnes construisent progressivement leur identité (masculine) de travailleurs et la négociation de cette identité produit un sens ; c'est un processus par lequel les personnes créent pour elles-mêmes et les autres un rationnel pour chaque situation vécue et ordonnent leurs actions en conséquence (Telford, 1996).

L'entreprise offre un contexte permettant le déploiement du processus relationnel. La négociation interpersonnelle de l'identité est influencée par la culture de l'organisation - celle des leaders et ses formes matérielles. Ces valeurs communes, les croyances et les normes lient les personnes entre elles et donnent un sens à leur existence et à leur univers. Les manifestations concrètes de cette culture permettent l'expression, l'affirmation, la communication entre les membres au moyen de symboles, de langues, de pratiques, etc. On l'a dit et répété : pour la majorité des hommes, la source première d'identité est le travail. Si l'identité masculine se construit par et au travail, on peut présumer qu'il y a intersection entre les valeurs et la culture mâle et la culture d'entreprise.

#### *Les schémas de typification : la masculinité hégémonique*

Le statut de travailleur salarié n'est plus l'apanage des seuls hommes et n'implique plus ce que Dejours (1988 : 107, cité dans Dubar, 1996) appelle la **normopathie virile** consubstantielle des idéologies défensives de métiers. Celles-ci apparaissent historiquement liées à la construction sociale des rapports d'exploitation entre les sexes dans le travail, en même temps qu'à la défense contre la souffrance dans le travail. Ces idéologies sont inséparables du clivage qui valorise le travail masculin (ex. virilité, danger, force, courage, compétition) et dévalorise le travail féminin (ex. répétition, détail, finition). Il s'agit d'un clivage fondé sur une idéologie naturaliste d'identification. Quoique cette identité normophate soit qualifiée par l'auteur de **fausse identité** parce qu'elle constitue une sorte d'uniforme, d'enveloppe, d'armure protectrice formée de mots d'ordre peu singularisés d'un individu à l'autre, elle n'existe pas moins. Ce modèle est d'ailleurs valorisé au sein des entreprises comme un idéal-type.

Sur ce sujet, certains chercheurs ont utilisé le concept de masculinité hégémonique afin de caractériser cet idéal-type (schémas de typification). Certes, l'identité masculine n'est pas fixe dans le temps et l'espace et n'existe pas de manière transhistorique. La masculinité est un concept fluide, ce qui compte comme mâle ou masculin est en soi divers et fluctuant (Roper et Tosh, 1991, cités dans Kerfoot et Knights, 1996). La notion de masculinité hégémonique comme modèle dominant a été désignée ainsi par Carrigan, et al. (1985, cité dans Collinson et Hearn, 1996a), puis par Connell (1987, cité dans Roper, 1996) et Frank (1989, cité dans Dulac, 1997b) : c'est un concept qui définit la masculinité et la féminité selon des formes plurielles et mobiles, mais marquées du sceau de la

hiérarchie entre les hommes et les femmes. La forme actuellement dominante, la masculinité hiérarchique, assujettit les féminités et les autres formes de masculinité.

Dans notre culture, cette masculinité définit et décrit les hommes en pouvoir et aspirant au pouvoir: ce sont des êtres conformes, capables, compétents, en contrôle. Les attributs de ce modèle-type idéal comprennent la compétitivité, la pugnacité, l'autosuffisance et l'hétérosexualité. La masculinité hégémonique préserve donc des attributs socialement désirables, conformes à la culture dominante et elle se manifeste (ou se reflète) dans l'interaction sociale. Tant que cette masculinité hégémonique est considérée comme une norme naturelle, universelle et inévitable, chacun suppose le respect de cette norme par les autres. Comme un acquis social, en quelque sorte. La masculinité hégémonique devient alors la mesure de la conformité au modèle-type idéal. Connell (1987, cité dans Roper, 1996) prétend qu'il s'agit d'un modèle-type idéal d'hypermasculinité. Mais ce qui est tout aussi important, c'est que cette notion implique l'inévitable subordination d'autres attributs et dimensions identitaires. Comme nous le verrons, les élites et les dirigeants d'entreprises sont des acteurs clés qui incarnent, comme groupe, les principes et attributs de la masculinité hégémonique et la valorisent.

La thèse de la masculinité hégémonique soulève chez différents chercheurs des questions non résolues: dans quelle mesure les organisations font-elles la promotion systématique des valeurs qui renforcent les attributs de la masculinité hégémonique (ex. agressivité, compétitivité, pouvoir) et le sexisme dans l'entreprise, de même que la vision des rôles de père et de mère? Comment l'identité est-elle construite par l'entreprise (Kilduff et Mehra, 1996)? Il est connu que dans presque toutes les organisations, la direction est assurée par des hommes et que les dirigeants et les organisations glorifient de tels attributs dans cette interaction entre la masculinité et la gestion par les hommes; cependant, il existe, comme le soulignent Collinson et Hearn (1996a), un silence au sujet des processus, des conditions et des conséquences de cette situation chez les travailleurs.

#### 4. Les caractères attribués comme propriétés du bon travailleur

Pouvoir négocier ses investissements et gérer ses appartenances représentent des éléments essentiels des processus relationnels et des transactions. Sur le plan identitaire, cela renvoie à la capacité de pouvoir recourir à des schémas de typification, à des modèles socialement significatifs. Alors, quels sont ceux offerts par l'espace d'identification que constitue le travail et qui permettent aux travailleurs-pères d'être reconnus et valorisés? Ces schémas identitaires comprennent plusieurs éléments qui recoupent certaines des propriétés attribuées socialement au genre masculin: le contrôle de soi et des autres, du savoir, de la connaissance, la performance, la compétition, l'action, l'effort individuel, l'accomplissement de soi, etc. Tous ces attributs sont en premier lieu valorisés par les dirigeants et la haute direction.

##### *Les modèles diffusés par la haute direction*

Dans l'entreprise, la direction est le lieu du pouvoir et les décisions qui y sont prises vont de soi, elles ne sont généralement pas ou peu critiquées. Les prérogatives, ou droits de gérance, tels que les valeurs de la direction, font partie de la culture d'entreprise. En pratique, la direction et les hommes

qui la composent, tiennent pour acquis cette situation et s'attendent à ce que les subordonnés répondent aux critères et valeurs de la culture d'entreprise.

Kanter (1977: 48, cité dans Collinson et Hearn, 1996a) soutient que l'on sélectionne les gestionnaires parmi les hommes qui projettent et sont perçus par les comités de sélection (composés d'hommes) comme des personnes prévisibles, dévouées, fiables et libres de tout conflit de loyauté entre le travail et la maison. La direction d'entreprise et les cadres supérieurs se décrivent eux-mêmes comme des hommes durs, virils, macho, et invoquent le droit sacré des gestionnaires à gérer le monde des hommes. La gestion abusive et autocratique est une valeur et un principe de succès. La gestion équivaut aussi à la capacité de contrôler et d'utiliser les individus, les événements, les entreprises, l'environnement, les syndicats et les technologies au profit de l'entreprise. La préoccupation pour le pouvoir et la capacité de contrôle représentent des éléments centraux pour évaluer les comportements des gestionnaires. On s'attend donc également des employés qu'ils n'aient pas de conflits de loyauté entre la famille et le travail. Les travailleurs qui rencontrent ces critères ont la faveur de l'entreprise (Collinson et Hearn, 1996a).

Dans les entreprises, la productivité et les revenus d'entreprise sont souvent les symboles d'une gestion virile. La manière dont les gestionnaires se présentent, avec les attributs de compétence, de professionnalisme, de rationalité, de confiance en soi, de détachement et de contrôle, relèvent fréquemment des traits de la masculinité, comme l'a montré Cockburn (1991, cité dans Collinson et Hearn, 1996a). Kanter (1977, cité dans Collinson et Hearn, 1996a) parle aussi de reproduction homosociale de l'entreprise. Elle montre que ce sont les conditions du marché qui renforcent les exigences corporatistes de fidélité et de loyauté indéfectible, particulièrement de la part de ceux qui occupent des postes à fort contenu discrétionnaire. Le quotient d'incertitude des postes de direction implique l'existence de réseaux de confiance étroits, excluant les non-initiés, de manière à conserver le contrôle aux mains d'un groupe de pairs homogène dont la loyauté est à toute épreuve.

Dans l'ouvrage fondamental de Kanter, *Men and Women of the Corporation* publié en 1977 et réédité en 1993, c'est un regard neuf qui est jeté sur les relations entre la direction d'entreprise, les cadres et les travailleurs. Sa thèse est la suivante: le management scientifique, avec l'accent sur la rationalité et l'efficacité, est traversé par une éthique masculine qui soutient que seul les hommes ont les qualités requises leur permettant d'être des gestionnaires rationnels, par extension des travailleurs dévoués (Collinson et Hearn, 1996a). Le principe par lequel la masculinité est investie au travail est le contrôle des autres ou de leur travail (homme et femme), un contrôle investi défensivement dans le cas de la direction d'entreprise ou un contrôle dont les moyens sont abstraits et télégués, tels que la bureaucratie rationnelle, l'impersonnalité de la technologie, l'objectivisme de la science, etc. (Hollway, 1996).

Pour Kerfoot et Knights (1993, 1996), les formes de la masculinité contingentes à la gestion/direction et les pratiques modernes du monde de la finance en Grande-Bretagne, qui se caractérisaient par le paternalisme des milieux financiers, auraient été détrônées par la masculinité compétitive. La masculinité compétitive peut être définie par les comportements suivants: prise de risques, orientation instrumentale envers les autres, à moins que les autres ne deviennent simplement objet de conquête.

*L'abnégation de soi*

Pour certains auteurs, notamment Gradman (1994), l'identité masculine implique le sacrifice et le renoncement de soi au travail, uniques sources de statut et de récompense financière. De manière plus ou moins importante, selon leur anxiété, leur statut, les hommes projettent un part d'eux-mêmes sur les autres de manière à ressentir qu'ils atteignent le modèle-type idéal de la masculinité. Dans cette perspective, travailler constitue une forme de contrôle de soi, non seulement comme processus rationnel mais aussi comme rejet des éléments non désirés sur les autres personnes. En ce sens, l'exercice du contrôle de soi est un élément fondamental de ce qui construit les hommes en tant qu'homme et un comportement acceptable, désiré pour soi et pour les autres (Hollway, 1996).

Kerfoot et Knights (1996) prétendent qu'il y a là un accroissement du «self-estrangement» (autoaliénation) dans la gestion contemporaine, c'est-à-dire être étranger aux autres mais aussi à soi-même. Ce serait en raison de la part croissante du contenu instrumental de la production et de la poursuite de l'intérêt individuel qui accompagne les formes hiérarchiques de l'entreprise. En effet, l'organisation reflète et renforce le contrôle instrumental sous la pression des impératifs économiques. Quotidiennement, l'entreprise, par les structures hiérarchiques, éloigne mentalement et physiquement les gestionnaires et la direction des employés ; puis, elle développe et impose des contrôles abstraits afin d'assurer la productivité. Cela accentue l'instrumentalité du travail, reproduit l'autoaliénation (self-estrangement), si bien que l'individualité chez plusieurs hommes ne trouvent un sens que par le biais de comportements mâles traditionnels (Collinson 1992, cité dans Kerfoot et Knights, 1996) ; ils nient ou dévalorisent l'univers privé (socialement attribué au féminin) et l'évitent autant que possible.

*La performance et la compétition*

Un autre attribut de la masculinité est la performance. Kimmel (1992, cité dans Yancey Martin, 1996) suggère que la compétition entre les travailleurs conforte les hommes dans leur identité de travailleur singulier. Robert Weiss (1990 : 19, cité dans Yancey Martin, 1996) montre que les travailleurs de la classe moyenne sont obsessivement préoccupés par la comparaison entre collègues de travail et comment ils sont envahis par l'anxiété concernant leur place dans la communauté des travailleurs :

Au travail tout le monde est toujours aux aguets, il est difficile de se défendre..., car chaque performance implique l'évaluation des pairs. Toutes les paroles sont évaluées non seulement pour ce qu'elles disent mais pour ce que l'on peut en dire à partir de ton positionnement dans la compagnie... Souvent sans le savoir, les collègues prennent note de qui a le pouvoir et qui a des informations et des intuitions. Tous évaluent les alliances et les conflits, les sentiments des individus les uns vis-à-vis les autres et sont particulièrement sensibles aux signes qui pourraient révéler des sentiments des autres à leurs égards. Ainsi ils peuvent spéculer, même de manière obsessive, sur le sens à accorder à la promotion qu'ils n'ont pas eue, au contrat ou dossier que ne leur a pas été confié, au fait que le patron ne les a pas chargés d'un rapport, ou qu'un collègue leur a manqué de déférence lors d'une réunion.

La préoccupation constante des hommes à l'égard de leur performance au travail reflète plus que la volonté de vaincre, elle est identifiable à une manière d'être qui confronte la communauté mâle du travail : menaces d'étiquetage, jugement d'appartenance, actes d'attribution (voir plus haut). Kanter (1977) de même que Burton (1991) montrent que les valeurs masculines sont perméables à la culture d'entreprise (auteurs cités dans Yancey Martin, 1996). Aussi, que le discours d'entreprise sur la performance a un impact sur les travailleurs qui doivent alors inévitablement entrer en compétition les uns avec les autres.

Cet exemple montre jusqu'à quel point le travail est un lieu de production de sens, un espace d'identification. Yancey Martin (1996) note que dans un contexte de concurrence accrue entre les travailleurs sur le marché de l'emploi, l'accès aux promotions (et aux dossiers les plus intéressants) intensifie la compétition, accroît la préoccupation identitaire des travailleurs évalués et des évaluateurs, qui ont le pouvoir et l'autorité. Comment dans un tel contexte y aurait-il de la place pour la paternité?

*L'effort individuel*

Pour les hommes, la force physique est un attribut important. Bien que dans les pays développés le travail ne requiert plus autant de force physique qu'auparavant, l'idée de puissance associée à l'effort individuel est toujours une valeur dominante. L'effort individuel est un attribut primordial, car il véhicule la supériorité de l'homme sur la machine et constitue toujours une manifestation de la supériorité de l'homme sur les choses. Cette idéologie de la masculinité marque à la fois les limites de l'homme et de la structure de classe, en plus de minimiser ou d'oblitérer les autres potentiels ou capacités humaines (Willis, 1977, cité dans Mulholland, 1996).

Le fait que la notion de force soit si présente dans cette idéologie ne veut pas dire que la connaissance et l'intellect ne soient pas valorisés. L'apprentissage d'habiletés et de connaissances est hautement valorisé. Toutefois, il s'agit d'une manière particulière d'apprendre. **Apprendre par soi-même**, par l'action directe sur les choses, est la forme d'apprentissage qui convient le mieux à la masculinité : elle met en oeuvre l'autonomie, l'autoformation, qui sont des stratégies masculines de survie. Souvent, les travailleurs manuels dénigrent les personnes qui ont acquis des connaissances par le biais de l'école. C'est que l'apprentissage formel est en contradiction avec les attributs de la masculinité traditionnelle, dans le sens qu'il féminise (Collinson 1992 et Roper, 1994, cités dans Mulholland, 1996). De plus, comme le milieu du travail est un lieu où les hommes acquièrent des connaissances spécifiques, ils marquent ainsi l'écart entre ces connaissances et celles qui sont nécessaires dans la vie privée et la vie familiale (Mulholland, 1996).

Lancer une entreprise est une expérience séduisante, et c'est un processus de création vécu et ressenti intensément. "*L'entreprise, c'est comme son (m) bébé*", dit Roper (1994, cité dans Mulholland, 1996). Cette citation est un indice révélateur du sens rattaché au travail et laisse entendre que **l'accomplissement de soi** par le travail est un attribut de la masculinité. Des récompenses intrinsèques dérivant du sentiment d'accomplissement de soi proviennent du travail : c'est l'autonomie, la compétence, des sentiment de puissance et de succès. De plus, le travail et les

organisations fournissent un environnement «homosocial» permettant le développement des solidarités mâles (Cheng, 1996).

#### *Le contrôle des savoirs et de la connaissance*

Autre caractéristique de la masculinité qui a toujours été associée à la culture d'entreprise, c'est le contrôle de l'expertise (Burris, 1996). À plusieurs égards, la masculinité est associée à l'expertise. Cockburn (1985, cité dans Burris, 1996) montre que la masculinité a été historiquement et socialement associée à l'idée de faire ses preuves, de laisser sa marque par son expertise technique, à la compétition entre les hommes sur la base des compétences techniques. C'est un phénomène permanent. Vouloir progresser dans l'entreprise passe alors par l'intégration à un système sociotechnique, source de savoirs spécifiques. Ce sont des savoirs d'organisation qui permettent une mise en relation efficace des savoirs précédents. Participer à la vie de l'entreprise contribue à structurer l'identité professionnelle et à renforcer le sentiment d'appartenance à une collectivité structurée autour du processus de production et de sa gestion technique et sociale. L'accès aux connaissances permet de mieux connaître les collègues et saisir leur place dans ces processus.

Une des clés de la construction de l'identité de travailleur réside dans l'accès aux savoirs d'organisation, que Bonnafos (1988 : 44, cité dans Dubar, 1996) appelle savoirs sociaux. C'est la maîtrise de ces savoirs qui donne un avantage certain dans la compétition pour la promotion. Le travailleur qui n'est pas constamment à l'affût, risque d'être pénalisé. Ainsi le père risque d'être exclu de l'acquisition de ces savoirs s'il n'est pas présent sur les lieux de travail ou s'il est étiqueté non engagé dans l'entreprise.

#### *Le contrôle du temps*

Il y a un lien étroit entre la validation de l'identité dans l'interaction, la participation dans l'entreprise (commitment) et les comportements prosociaux (Telford, 1996). Ces aspects jouent lors des interactions, qui supposent, du reste, un ensemble de comportements de coopération. La participation dans l'entreprise renvoie donc aux formes de coopération entre les travailleurs qui indiquent alors à l'entourage le désir d'affiliation. Ainsi les hommes participeront davantage et seront plus coopératifs dans un milieu validant leur masculinité et vice versa. La participation dans l'entreprise est associée à une plus grande performance, ce qui implique nécessairement un contrôle du temps.

Les travailleurs se rendent plus disponibles et intériorisent les valeurs corporatives, c'est un élément de leur personnalité masculine. Pour Mulholland (1996), revendiquer le "workaholism", serait un attribut de la masculinité : en refusant de se soumettre aux horaires du 9 à 5, les hommes créent un espace - temps qui leur appartient et qu'ils contrôlent.

Les chercheur-e-s féministes ajoutent que si le "workaholism" émane des demandes de la sphère du travail, il maintient les perceptions masculines au sujet des frontières entre rôles privés, rôles domestiques et rôles d'hommes. Il existe un lien entre l'absence physique des hommes de la sphère privée et le "workaholism" : c'est que leur pouvoir, ou l'autorité d'homme et de conjoint, leur permet

de contrôler travail, temps et espace de la conjointe (Mulholland, 1996).

T. Watson (1994, cité dans Collinson et Hearn, 1996a) dans son étude ethnographique des gestionnaires de la haute direction d'entreprise, révèle que la nécessité de devoir travailler de longues heures, surtout en soirée, marginalise les femmes qui aspirent à de tels postes. Les gestionnaires masculins restent délibérément au travail tard dans la soirée, allongent artificiellement leurs heures de réunion durant le jour et critiquent les travailleurs qui quittent tôt.

Mais il y a plus que le contrôle. D'une part, les études de Collinson et Collinson (1989, 1992, 1996), de Hearn et Parkin (1995 - tous cités dans Collinson et Hearn, 1996a) montrent toutes que les longues heures de travail constituent aussi un test de masculinité. D'autre part, l'aspect *plaisir* existe réellement. Il est étrange de constater lorsque l'on parle des hommes et du travail la tendance à évacuer l'aspect *sentiment*. Il n'y a pas seulement que les soins aux enfants qui procurent des gratifications affectives. Certains travailleurs ont un réel plaisir à travailler tard le soir, ce qui laisse entrevoir que de tels comportements ont une dimension affective. En effet, le discours sur l'abnégation de soi, ou sur la question des longues heures de travail, est certes lié à la nécessité d'une exploitation accrue des travailleurs dans une période de changements économiques et de compétition internationale. Une telle compétition implique de grands efforts, lesquels sont soutenus par l'idéologie du rôle de pourvoyeur économique. Malgré ce discours, le travail est le site d'expression d'émotions et de créativité (Collinson et Hearn, 1996a), si bien que les hommes sont piégés par cette situation.

### **5. Les affects et le travail**

Certains théoriciens soutiennent que les émotions ont été mises au service de l'entreprise et de l'argent, et remettent en question le discours sur l'abnégation et le sacrifice de soi au travail. De quel sacrifice s'agit-il? Qu'est-ce qui fait que les hommes demeurent dans cette situation d'abnégation? Quels plaisirs ont-ils, quels gains au niveau de l'estime de soi ou de l'identité en retirent-ils?

Les études sur les émotions des hommes dans les organisations sont de deux types : celles qui portent sur la suppression/répression des affects dans les entreprises ; celles qui se penchent sur le processus par lequel les «capacités affectives» des travailleurs constituent des ressources exploitables.

#### *Le déficit expressif des hommes*

Un premier groupe d'études portent sur le déficit expressif des hommes, c'est-à-dire le manque de mots ou de vocabulaire pour décrire les sentiments (Tolson, 1977 et Seidler, 1992, cités dans Roper, 1996). Dans cette perspective, le travail contribue à la reproduction de la compétition entre les hommes, prohibe toutes relations qui ne sont pas superficielles entre les hommes. Ils vivent ensemble, mais sont inconfortables et silencieux devant les questions affectives. L'investissement personnel dans le travail inhibe les sentiments et les empêche d'échanger sur le plan affectif. Mais cette thèse qui veut que le travail soit un refuge contre l'intimité ne laisse aucune place aux hommes en tant que sujets affectifs.



Au sein d'une organisation les individus acceptent, rejettent ou ostracisent ceux qui dévient des normes culturelles identitaires valorisées. L'entreprise encourage les travailleurs à reproduire la masculinité dominante, par conséquent ils étendent les principes de la masculinité hégémonique à l'ensemble de la vie au travail. Les travailleurs vont confronter leur identité auprès de leurs collègues mais aussi ajuster leur identité aux attentes du milieu. Ils se comportent de manière à être cohérents avec leur conception du soi (self), incluant la masculinité, et ils organisent leur vie en conséquence (ex. division sexuelle des rôles de parents) (Telford, 1996).

À la lumière des pages qui précèdent, on voit que le monde du travail s'appuie sur une culture masculine qui fait appel au total renoncement, à l'abnégation de soi et à la soumission implacable à l'organisation. Ces arguments au sujet de l'abnégation, de l'endurance physique, du sacrifice des hommes ne tiennent pas compte des avantages réels qu'ils en retirent ; l'accent est plutôt mis sur les pertes non avouées qu'ils subissent (Mulholland, 1996). Pour Morgan (1996), la théorie de la rationalité bureaucratique fait appel à des sentiments profondément ancrés dans la subjectivité des acteurs plutôt qu'à des arguments rationnels. Contrairement à ce que certains analystes des bureaucraties ont pu dire en interprétant Weber (1947, 1968), c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de place pour les sentiments ni les liens affectifs, que tout était compétition féroce dans l'organisation, il est difficile de ne pas voir les visages masculins dans la célébration du travail. Selon cet auteur, la question de l'impersonnalité doit être repensée à la lumière de la construction sociale de la masculinité et de sa fonction dans le maintien de l'estime de soi des individus.

Plusieurs études montrent que la direction d'entreprise est loin d'être un travail aussi rationnel et systématique qu'on voudrait bien le faire croire (Sinclair, 1995, cité dans Kerfoot et Knights, 1996). Il y a une large part d'affects dans la gestion, d'ailleurs Seidler (1989 : 20, cité dans Kerfoot et Knights, 1996) révèle le témoignage d'un dirigeant d'entreprise, qui soulève cette dimension :

C'est comme si nous n'existions que par nos décisions qui se valident d'elles-mêmes, en regard de la justesse des décisions prises : notre vie est constituée d'une série de décisions et de plans. C'est notre manière de se sentir bien dans notre peau, de donner un sens aux relations humaines, aux émotions et aux désirs.

#### *La gestion par manipulation des affects*

Les études du second groupe portent sur les processus par lesquels les capacités affectives des travailleurs deviennent des ressources exploitables. Hochschild (1993, cité dans Roper 1996) prétend que les émotions font partie du système bureaucratique hiérarchique ; tout n'est donc pas que pure rationalité weberienne. À plusieurs reprises, il est indiqué que le travail des femmes, plus particulièrement le travail domestique, avait une composante affective (Kaufmann, 1997) et que plusieurs secteurs d'emploi (ex. la santé) s'appuient sur les caractères attribués aux femmes.

Récemment, Hochschild (1983) a étudié la manière dont les compagnies aériennes s'approprièrent et aiguillaient l'aspect sexuel des hôtesses de l'air. D'après Hochschild (1993), les affects sont un aspect inévitable du travail et elle fait remarquer que si l'on exploite directement les caractères sexuels des femmes au travail (ex. beauté, charme, qualités relationnelles), en revanche l'entreprise exploite

les capacités de faire des colères et de proférer des menaces des hommes ; l'auteure cite, en ce sens, l'exemple de l'employé préposé à la collecte des paiements ou du huissier chargé de récupérer des biens (Hochschild, 1983, 1993, cités dans Roper, 1996).

On a longtemps cru que le travail masculin n'impliquait pas de sentiment. Or, nous savons maintenant que les hommes expriment leurs émotions dans le processus dialectique de création de richesses et de construction de la masculinité. Par exemple, lancer une entreprise nécessite et génère des sentiments, et Mulholland (1996) explique que c'est un processus créatif médiatisé par le "workaholism" mâle qui sert de tribune à l'expression des institutions, des énergies et des passions des hommes.

Le mythe de l'insensibilité de l'homme des organisations a été déboulonné. Flam (1990a,b, cités dans Roper, 1996) montre justement que les organisations fonctionnent grâce à la manipulation des affects. Il existe des règles tacites, nommées «feelings rules», à propos des attentes des organisations concernant l'expression des affects et des sentiments. Les stratégies des entreprises ne reposent pas uniquement sur l'expression d'objectifs instrumentaux, mais prescrivent aussi la recherche de certains plaisirs, de certaines émotions : les objectifs de l'entreprise, la réalisation de profits, le soutien des partenaires et la solidarité corporative sont des stratégies qui participent intentionnellement à la construction et à la reconnaissance des affects.

La littérature sur l'organisation du travail montre, au-delà de tout doute, que les affects font partie de l'organisation de travail. Pour Fineman (1993, cité dans Mulholland, 1996), la question est de savoir qui exprime l'émotion et comment elle est canalisée : est-ce que cela renvoie seulement aux énergies créatrices d'un individu en particulier ou est-ce véritablement un mode de médiation des frustrations associées à l'exploitation et au travail aliéné? Flam (1990b) comme Albrow (1992 : 36, cités dans Roper, 1996) élargissent l'analyse des intentions corporatistes de la construction des affects à la texture même des affects. Ils reprennent le travail amorcé par Dalton (1959), Gouldner (1955) et les études sur les relations entre rivalité et intimité dans l'accès à la succession d'entreprise (tous cités dans Roper, 1996). Dans ses textes plus récents, Hochschild (1993, cité dans Roper, 1996) parle des gestionnaires capables d'observer et d'utiliser les sentiments d'autrui.

Alors que les gestionnaires sont généralement perçus comme des personnes rationnelles, une grande partie de leur travail consiste à gérer des émotions. Le travail consiste à percevoir, interpréter et manipuler la carte affective des employés : blagues, insultes, querelles, rivalités. La composante affective est donc une des multiples composantes du travail. Chez Roper (1996), l'identité des gestionnaires se construit à travers le travail qu'ils effectuent et les liens affectifs avec les collègues. Cette perspective implique de repenser la masculinité au travail, une masculinité qui ne se limite pas à l'abnégation de soi et des sentiments, mais inclut un espace d'interaction fortement chargé de sentiments et d'affects (Roper, 1996).

La preuve en est que l'on demande maintenant aux nouveaux gestionnaires de se révéler en tant qu'être humain sensible, avec tout ce que cela comporte de faiblesse et de vulnérabilité. Sous l'emprise des anciens modes de gestion, ces dimensions devaient être cachées. Mais ces nouvelles manières de gérer sont menaçantes, par rapport aux modes de gestion indirects (dossier personnel,

assiduité au travail). Les vrais humains ne sont-ils pas imprévisibles, incertains et difficilement contrôlables? C'est pourquoi l'approche actuelle semble moins une question de contrôle que de capacité de relation avec autrui (Kerfoot et Knights, 1996).

Le cas superviseurs issus des travailleurs manuels est un exemple pathétique des plus percutants. Hollway (1996) montre que leur mode de gestion traditionnel ne laisse aucune place à la bienveillance, alors qu'il s'agit de la condition minimale pour démontrer leurs capacités interpersonnelles à l'endroit des employés subordonnés. Déjà dépossédés des critères de la masculinité (qui s'exprimaient dans le travail manuel), ces superviseurs se sentent menacés s'ils adhèrent aux éléments encombrants de la gestion par empathie, du reste considérés comme féminins. En prenant en compte les aspects affectifs impliqués dans le travail, on peut mieux saisir toute la complexité des obstacles organisationnels qui empêchent les pères de concilier leurs responsabilités parentales et le travail.

#### *La conformité sociale et l'homosociabilité*

Hearn (1992, cité dans Collinson et Hearn, 1996a) affirme que la place du travail dans la vie des hommes est contradictoire. Le travail est un lieu menaçant et compétitif, mais aussi un lieu de gratification par lequel ils peuvent trouver un statut et un sens à leur vie. Le travail est aussi un espace de socialisation dans lequel les hommes partagent cette contradiction et se confortent les uns les autres.

La conformité et les conduites prosociales sont des éléments de la dynamique relationnelle en milieu de travail. La ressemblance, ou la similitude, est un élément de l'attraction interpersonnelle et conséquemment de l'intégration et de la cohésion sociale au sein de l'entreprise (Pfeffer, 1992, cité dans Yancey Martin, 1996). C'est qu'elle renforce l'estime de soi et affecte la performance au travail. L'homogénéité sociale sur les lieux de travail facilite la communication, renforce les relations de nature instrumentale, rend les comportements plus prévisibles (Kanter, 1977, cité dans Collinson et Hearn, 1996a). En revanche, les hommes sont plus affectés sur le plan du bien-être psychologique et sur le plan de la satisfaction au travail par la diversité de la composition démographique ; ils le sont davantage que les femmes d'ailleurs.

Incidemment, ce n'est pas seulement la direction qui est susceptible d'être soumise à l'incertitude et à l'imprévisible mais tous les membres de l'organisation. Les hommes peuvent tenter d'échapper à cette incertitude en cherchant des relations sociales sécurisantes pour leur identité (Collinson 1992, cité dans Collinson et Hearn, 1996a). Leur tentative d'asseoir une identité masculine bien définie suppose généralement de se définir soi-même au sein d'un groupe de référence, hiérarchiquement constitué, mais qui se différencie en même temps des autres personnes ou des autres groupes. Cette manière de se définir s'applique aux hommes dans leurs rapports, discours, comportements intra ou extraorganisationnels (Collinson et Hearn, 1996a).

Dans un contexte de compétition et d'insécurité, et dans ce que Hearn (1987, cité dans Collinson et Hearn, 1996a) nomme l'hétérosexualité hiérarchique, cette sexualisation devient politique. La culture d'entreprise est sexualisée de manière à promouvoir les solidarités masculines, qui elles compensent

cette tension résultant de la compétition entre les travailleurs et l'insécurité qui en découle. On établit ainsi des solidarités liant les hommes dans une grande fraternité pour neutraliser les contradictions de classe qui menacent constamment de diviser le groupe (Burris, 1996).

Kanter (1977, cité dans Roper, 1996) utilise le mot reproduction homosociale pour décrire les réseaux masculins en gestion. Cela connote le processus par lequel les hommes se reproduisent selon l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Wintz et Savage (1992, cités dans Roper, 1996) ont montré que le partage de la masculinité constituait un des mécanismes de reproduction de la dominance et ont proposé le concept d'homosociabilité mâle (male bonding). Cela rejoint la formulation de Sedgwick (1985, cité dans Roper, 1996) au sujet du désir homosocial, qui décrit un type d'intimité dans les relations hétérosexuelles qui, bien que n'ayant aucune connotation sexuelle, n'en implique pas moins un désir érotique potentiel. Hearn (1992 : 205, cité dans Roper, 1996) ajoute que les réseaux du désir homosocial coexistent avec la compétition entre les hommes. Un réseau social serré réfère à la situation dans laquelle les individus vivent à proximité et interagissent fréquemment avec les membres de la famille élargie, les amis, les voisins, les collègues de travail.

Les réseaux sociaux ont des composantes et des fonctions différentes selon le sexe. Pour les femmes, les réseaux sont composés principalement d'autres femmes de plusieurs générations, qui tendent à offrir un support affectif et matériel, des conseils, des services pour les soins des enfants. Les réseaux féminins sont organisés par et autour des fonctions maternelles (Lein 1979 ; Rogler et Procidano, 1986 ; Feiring et Coates, 1987 - tous cités dans Coltrane, 1991). Les réseaux sociaux masculins sont exclusifs aux hommes et intragénérationnels. Les contacts entre les hommes sont généralement liés à l'organisation du travail et tendent à fournir des informations sur son fonctionnement (Morris, 1985, cité dans Coltrane, 1991). Pour les hommes, il est plus important de connaître des individus qui connaissent d'autres personnes ; pour les femmes il est plus important d'avoir des contacts personnels avec les individus. Ainsi dit-on souvent que les hommes ont des connaissances et les femmes des relations avec les gens (Dulac, 1997c).

Laura Lein (1979, cité dans Coltrane, 1991) a montré que les réseaux masculins tendent à décourager les hommes d'accomplir des tâches domestiques, d'avoir des gestes de tendresse et affectifs avec les enfants. Elle rapporte que les hommes craignent d'être sanctionnés, ridiculisés, ostracisés par leurs pairs s'ils adoptent des attitudes connotées féminines. Elle conclut que les hommes dévaluent les efforts des autres pères qui visent un partage plus égalitaire des rôles et des tâches parentales ; ils exercent aussi une pression pour que les pères consacrent plus de temps et d'efforts au travail.



\* \* \*

Cette section pourrait se résumer aux propositions suivantes :

- ✓ L'identité masculine est un construit jamais statique, ni fini. Les hommes construisent leur identité (de père, de travailleur) dans des situations sociales non choisies, dans le cadre de structures sociales prédéfinies. L'identité émerge d'un ensemble d'interactions entre les institutions sociales (espaces d'identification) et la personne; elle se développe dans et par les transactions interpersonnelles. Il faut penser les individus en tant que sujet double parce qu'ils sont à la fois cible et récepteur participant à la négociation de leur propre identité et à celle des autres. La négociation identitaire se déploie dans l'autovérification et l'approbation des autres.
- ✓ L'identité de père doit être vue comme un ensemble d'actions structurées (issues de transactions)- ce que font somme toute les hommes sous certaines contraintes - variant selon le degré de pouvoir de chacun. Le travail est un espace de socialisation secondaire structurant l'identité du père-travailleur par l'entremise de la culture d'entreprise sexiste et patriarcale, surtout selon un modèle de masculinité hégémonique.
- ✓ Plusieurs facteurs déterminent l'identité de père :
  1. Les individus ont des identités plurielles et hiérarchiques où chaque registre a une valeur propre vis-à-vis des autres (soi, enfant de, conjoint, père travailleur, citoyen) ;
  2. L'identité est le produit de l'interaction sociale - renforcée par l'appréciation des autres (collègues de travail, amis) ;
  3. Le rôle de pourvoyeur (et de bon pourvoyeur) est une donnée sociohistorique déterminante; les attentes sociales persistent quant au rôle de soutien économique les besoins de la famille et les pères assument leurs responsabilités familiales en investissant prioritairement leur identité de travailleur ;
  4. L'analyse se complexifie du fait qu'au cours des dernières décennies les attentes sociales à l'égard du père se sont modifiées concurremment aux transformations du rapport salarial et du marché du travail ;
  5. Le rôle du père est multiple : pourvoyeur économique, compagnon, pourvoyeur de soins, rôles sur les plans affectif, disciplinaire, sportif, éducatif ;
  6. Les composantes du rôle de père sont toujours dominées par l'idée de pourvoyeur économique, notamment par la culture sous-jacente et la division sexuelle des rôles.

## Conclusion

Il y a cinquante ans à peine, la société confiait pères et mères dans des rôles stricts clairement définis: les femmes étaient reléguées au domaine domestique, tandis que la condition masculine de l'adulte se résumait pour la majorité des hommes à être pourvoyeur économique. Les décennies qui suivirent furent l'occasion d'un brassage social et culturel important : le mouvement des femmes va influencer sur les comportements et les attitudes de la population. Plus spécifiquement, en accédant massivement au marché du travail salarié, les mères vont exiger une répartition plus égalitaire des responsabilités familiales. Enfin, les transformations de la structure familiale vont modifier les rôles et la place du père dans notre société et au sein de l'institution familiale. La montée des unions libres, l'augmentation des séparations et des divorces, en corollaire celle des familles monoparentales, sont autant de signes des transformations des dimensions juridiques, matérielles et symboliques de la paternité.

Les nouvelles conditions d'exercice de la paternité font que les pères ont aussi changé et désirent être plus près de leurs enfants. Mais ces changements seraient trop récents pour modifier en profondeur notre imaginaire collectif. En effet, si autrefois on disait du père québécois qu'il était impuissant socialement, économiquement et affectivement, on déplore aujourd'hui qu'il ne réponde pas aux attentes sociales. Ainsi, la paternité demeure fortement imprégnée des paradigmes de la passivité et de l'absence.

La science et plus particulièrement les recherches sur la répartition des tâches domestiques et des soins aux enfants, ont contribué à construire l'objet père autour du pôle négatif. C'est un aspect qui a été étudié sous de multiples facettes. Ces études montrent que le temps d'interaction entre un parent et l'enfant est différent selon que l'on est un père ou une mère, et qu'il varie selon le cycle de vie familiale. Il existe aussi des différences quant à la nature des tâches effectuées selon l'un ou l'autre des deux parents, le père ayant tendance à sélectionner les tâches recelant un plus grand potentiel de gratifications affectives. Ces études suggèrent, de plus, que les pères se confinent à un rôle de soutien et que la paternité s'affirme à des moments précis. Le constat général qui se dégage de ces recherches est que partout les pères sont fautifs, tant du point de vue du nombre d'heures consacrées aux enfants que de la diversité des tâches accomplies.

La littérature montre également que le problème ne relève pas de la compétence des pères : il est plutôt question *des obstacles qui empêchent les pères de concilier leurs responsabilités parentales et le travail*. Mais, il ne faudrait pas se méprendre, cela ne signifie pas que les pères ne s'acquittent pas de leurs responsabilités parentales ou qu'ils ne sont pas soumis à la double tâche et au stress. La littérature nous indique bien que les deux parents sont débordés et vivent les difficultés de la conciliation travail/famille. Ce qui est différent par contre, c'est la manière de vivre ce problème. Il faut donc se prémunir contre une interprétation essentialiste du problème de la conciliation, qui ne reposerait que sur les témoignages et les comportements des mères. Par ailleurs, ce qui est manifeste c'est que les politiques et les programmes mis de l'avant afin d'aider les parents à concilier leurs responsabilités parentales et le travail visent surtout les femmes.

Nous savons qu'une des fonctions essentielles de la famille est de protéger ses membres. Mais lorsque les situations difficiles se présentent, l'individu peut s'appuyer sur ses proches et les autres partenaires sociaux. Ainsi, l'État et certaines entreprises ont développé des politiques et des programmes dont l'objectif est d'aider les parents à concilier leurs responsabilités parentales et le travail. Mais le problème de la conciliation en est un de vision : au même titre que toutes les questions familiales, la question de la conciliation devient une question sociale lorsque la définition de la notion de *responsabilités familiales* ne se limitent plus à une définition qui implique les parents et les familles uniquement.

**Toutefois, le caractère social de la conciliation est souvent limité.** D'une part, on ne considère généralement qu'une partie des responsabilités incombant désormais aux familles, c'est-à-dire les soins aux personnes à charge et le partage des tâches domestiques. Or, les notions *prendre soin* et *protéger* incluent tout l'éventail des relations personnelles qui contiennent potentiellement un élément de réciprocité comme les relations avec les enfants, les conjoints, les amis, les autres membres de la famille, les collègues de travail ou les autres membres de la cité. D'autre part, les initiatives mises de l'avant relèvent d'une culture fondamentalement sexiste qui attribue implicitement ou explicitement à la mère le rôle de parent principal responsable des soins aux enfants et des tâches domestiques. Globalement, ces initiatives privées et publiques font en sorte que les responsabilités familiales relèvent seulement de l'univers privé et de problèmes qui doivent être gérés entre les pères et les mères au sein de la famille.

Cette conception étroite des responsabilités familiales demeure la vision dominante. Une telle attitude n'est pas sans conséquence, surtout lorsqu'il est question de politiques familiales, encore plus devant le peu de succès de ces politiques auprès des pères. Par exemple, la faible attraction des congés de paternité persiste malgré les efforts visant une meilleure compensation financière destinée aux pères à cet égard. Or le fait d'offrir des congés de durée différente, mais surtout le fait de laisser aux parents le fardeau de la répartition de la banque commune des congés, montre que dans l'esprit des dirigeants la résolution du conflit travail/famille relève en dernier ressort du privé, qu'elle doit être résolue en privé.

La question principale, c'est davantage l'existence d'obstacles organisationnels qui empêcheraient les pères de répondre à cette demande sociale de partage plus égalitaire des tâches et responsabilités parentales et familiales. Notre point de vue s'appuie sur le fait suivant : les facteurs susceptibles de jouer dans l'accomplissement des responsabilités parentales sont rattachés au double statut social des hommes : père et travailleur. D'une part, les transformations de la famille et du rôle de père agissent sur la volonté des individus à l'égard de leurs responsabilités parentales. D'autre part, les transformations du rôle de père sont aussi tributaires des transformations du marché de l'emploi.

On pourrait dire qu'aucun obstacle organisationnel ne devrait empêcher un père de s'acquitter de ses responsabilités familiales. Toutefois, les changements qui se produisent tant dans l'emploi que dans la famille font que les tensions sont de plus en plus vives et qu'il est de plus en plus difficile de maintenir un équilibre entre les deux sphères d'activités. Si au sein des familles, il y a une augmentation des couples où les deux parents ont un emploi salarié, dans le domaine du travail les exigences se sont accrues, et il faut bien mesurer ce qui pourrait résulter de l'effet conjugué de deux

tendances.

Certes les entreprises ont contribué à réduire le stress et le fardeau de la conciliation, par la mise en place de services d'aide aux employés, l'établissement de pratiques et d'avantages offerts aux travailleurs, la modification des attitudes des supérieurs immédiats (ex. empathie, attitude d'accommodation). Généralement, ce sont des entreprises de grande envergure, dont la main-d'œuvre est largement féminine ou fortement syndiquée. Mais, ces initiatives visent davantage à réduire les coûts de production inhérents à l'attrition, au roulement et à l'absentéisme du personnel qu'à offrir aux parents (généralement les mères) un environnement de travail leur permettant de s'acquitter des responsabilités familiales, de réduire le stress et la fatigue associés à la double tâche.

Par ailleurs, le travail est en pleine mutation comme en témoignent les nouvelles stratégies de participation, l'ambiguïté des règles de fonctionnement (rôles à assumer, mécanismes de contrôle), les exigences en termes de mobilité et de flexibilité des postes de travail, des horaires, les conditions de travail (ex. précarité des emplois, etc.). Ces éléments sont tous de nouveaux facteurs de stress, surtout parce qu'ils apparaissent peu ou pas compressibles alors que les exigences familiales le seraient, mais jusqu'à quelle limite?

Confrontés à cette réalité, les travailleurs sont soumis aux impératifs économiques qui orchestrent l'organisation du travail : longues heures de travail, efficacité, productivité, disponibilité, standards de qualité, rendement, etc. **Si bien que désormais, le visage de la conciliation est tout autre.** La conciliation ne se pose plus seulement en termes d'articulation entre la famille et le travail mais aussi en termes de compatibilité entre de nouvelles formes de gestion de la force de travail et les initiatives organisationnelles de réduction du fardeau de la conciliation. Ces initiatives peuvent agir comme obstacles organisationnels, que l'on pense aux horaires flexibles notamment.

Les pères ne sont pas seulement confrontés aux nouvelles formes d'organisation du travail, mais aussi à la culture organisationnelle qui emprunte et participe aux valeurs dominantes de la société concernant la nature du travail, la norme du «bon travailleur», les attentes organisationnelles. Ce sont des dimensions implicitement ou explicitement véhiculées par l'entreprise et difficiles à contrer. À ce chapitre, on peut se demander si la culture de l'entreprise et plus particulièrement la perception des rôles parentaux masculins et féminins a bien changé.

La culture organisationnelle est déterminante dans les initiatives mises de l'avant afin de permettre aux travailleurs de concilier les responsabilités familiales et le travail. La plupart des entreprises ont une vision généralement étroite des responsabilités parentales. En outre, leurs initiatives font partie de programmes d'avantages sociaux et sont créées selon une vision d'assistance, ce qui ressemble fort à une forme de charité datant du XIXe siècle. Il faut aussi mentionner que cette culture est fondamentalement sexiste, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur une vision traditionnelle des rôles parentaux. Lorsque les entreprises offrent des programmes de conciliation, leurs initiatives s'adressent généralement aux mères, car elles sont toujours considérées comme le parent principal responsable des soins dans la famille. Il y a peu ou pas d'entreprises ayant développé des politiques de conciliation empathiques envers les pères, sinon comme pourvoyeur économique.

Ainsi, les pères sont-ils soumis à une triple injonction : celle qui les enjoint de se conformer aux nouvelles normes et attentes sociales concernant la paternité, celle qui régit les nouvelles formes d'organisation du travail, celle qui les soumet à la culture de l'entreprise. Bref, ils doivent trouver un équilibre entre le temps dévolu aux responsabilités familiales et celui consacré au travail tout en adoptant un comportement qui pourra convaincre l'organisation et ses acteurs (direction, collègues) qu'ils sont des travailleurs dévoués.

Il est manifeste que les pères sont les otages d'un conflit de valeurs, à la fois soumis aux nouvelles attentes sociales concernant la paternité et aux valeurs propres à la culture masculine. Il n'y a pas de doute, les pères doivent vivre avec de nouveaux fardeaux. Ceux qui désirent à la fois être plus présents dans leur famille, sans mettre en péril leur fonction de pourvoyeur économique doivent développer des stratégies de conciliation. Les pères sont des acteurs compétents, ils agissent de manière à minimiser la visibilité des actions qui pourraient être interprétées par l'employeur comme un manque de participation au travail : les signes ou les indices de leur implication paternelle demeurent ainsi invisibles pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Les pères agissent de manière à minimiser aux yeux des pairs l'importance qu'ils accordent à la famille. En agissant de la sorte, ils adoptent des comportements qui occultent les tensions issues de l'articulation entre famille et travail, ils cachent le stress et les angoisses qui découlent des tentatives de concilier ces deux dimensions de leur vie. Les comportements des pères rendent invisible une partie de leur contribution à la parentalité, malgré le fait qu'ils cherchent à accroître leur présence auprès des enfants.

La littérature impute de tels comportements au fait que les pères qui sont plus présents dans la famille courent plus de risques d'être pénalisés par l'entreprise. Toutefois, on ne peut conclure formellement que les pères sont sanctionnés s'ils sont plus présents dans leurs familles et auprès des enfants. Il n'y a pas d'étude qui évalue l'impact réel de l'implication paternelle sur la carrière. Ce que l'on sait, par contre, c'est que la culture d'entreprise n'est pas empathique aux pères et ceux-ci sentent une menace planer au-dessus de leur tête. Mais on ne peut savoir si ces menaces se matérialisent systématiquement. Tout se passe comme si la culture, et plus particulièrement les idées et les doctrines, réussissait à intimider suffisamment les pères. En fait, ce qui se passe dans l'entreprise est à plusieurs égards semblable à bon nombre de processus sociaux : les normes sanctionnelles dans la vie quotidienne sont un élément de contrôle généralement suffisant pour contenir les comportements jugés non appropriés à une situation.

La culture d'entreprise agit de même manière, car le travail est plus que le travail, c'est un grand intégrateur, un lieu de socialisation secondaire. Au travail, les pères sont en interaction constante avec d'autres travailleurs, leurs semblables, et cette interaction est déterminante pour ceux qui désirent être plus présents auprès des enfants. Au travail, ils apprennent sur eux-mêmes, sur leur identité de père et de travailleur en se comparant aux autres et aux attentes de l'organisation. Ils cherchent aussi chez leurs collègues les signes qui les confortent dans leurs attitudes, leurs comportements et leur identité de travailleur mais aussi de père.

La culture d'entreprise est le prisme à travers lequel les pères se jaugent les uns les autres, évaluent les risques et les opportunités, sous le regard appréciatif des pairs. Mais, c'est l'identité de travailleur qui est testée en permanence par les autres membres de l'organisation qui la valident ou la marginalisent. Certes, le travail est un lieu menaçant et compétitif, mais c'est aussi un lieu de gratification ; les pères ont un sort commun et des conditions qui les confrontent aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Ils partagent, entre autres, les caractères de la culture d'entreprise, qui sont aussi les signes sociaux attribués aux hommes comme propriété.

Au nombre des obstacles qui empêchent les pères de concilier leurs responsabilités familiales et le travail, la culture organisationnelle a un rôle propre. L'affirmation de la paternité sur les lieux du travail passe nécessairement par une remise en question individuelle et organisationnelle des attributs de la virilité et du pouvoir. Toutefois, les individus qui par leur comportement contestent les normes et les valeurs établies au sein de l'entreprise, se placent inévitablement dans une situation de vulnérabilité professionnelle et identitaire. On ne peut espérer que les pères-travailleurs assument seuls les risques et se placent volontairement dans une telle situation, les changements doivent passer par une modification de la culture chez tous les partenaires organisationnels.

## Bibliographic

1. Acker, J. 1990. "Hierarchical jobs, bodies: A theory of gendered organization", *Gender & Society*, vol. 4, n° 2, p. X.
2. Albrow, M. 1992. "Sine ira studio - or do organizations have feelings?". *Organization Studies*, vol. 13, n° 3, p. 313-329.
3. Allen, Tammy D., Joyce E. A. Russell et Michael C. Rush. 1994. "The Effects of Gender and Leave of Absence on Attributions for High Performance, Perceived Organizational Commitment, and Allocation of Organizational Rewards". *Sex Roles*, vol. 31, n° 7-8, p. 443-464.
4. Altergott, K. 1988. "Work and family : Understanding men's role evaluations". *Lifestyles*, n° 9, p. 181-198.
5. Andersen, D. et H. Holt. 1990. *FLEKSIBEL ARBEJDSSTID I DEN STATSLIGE SEKTOR*. Report 90:16. Copenhagen: Danish National Institute of Social Research.
6. Andrew, Caroline, Cécile Codère et Anne Denis. 1992. "La maternité se conjugue-t-elle avec la gestion." In *Du privé au politique : la maternité et le travail des femmes comme enjeux des rapports de sexes*, Vandeland, Louise et Francine Descarries et al. dir., Montréal: IREF-UQAM, p. 71-86.
7. Andrew, Caroline, Cécile Codère, Andrée Daviau et Ann Denis. 1989. "La bureaucratie à l'épreuve du féminin : essai sur les trajectoires familiales de gestionnaires québécoises et ontariennes", *Recherches féministes*, vol. 2, n° 2, p. 55-78.
8. Baker, Maureen. 1995. *Canadian Family Policies. Cross-National Comparisons*. Toronto: University of Toronto Press.
9. Baker, Maureen. 1993. *Families in Canadian Society : an Introduction*. 2nd edition. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
10. Barnett, Rosalind et Caryl Rivers. 1996. *She Works/He Works*. San Francisco: Harper San Francisco.
11. Baruch, Grace K. et Rosalind C. Barnett. 1983. *Correlates of Fathers' Participation in Family Work: A Technical Report, Working Paper No 106*. X: Center for Research on Women, Wellesley College.
12. Baudoux, Claudine. 1992. "Famille et carrière : le cas des gestionnaires féminines en éducation", *Recherches féministes*, vol. 5, n° 2, p. 79-122.
13. Beaupré, Richard. 1990. *L'absence au travail, maladie et affaires personnelles, données de mai 1986 à mai 1987*. Québec : Les Publications du Québec.
14. Benokraitis, Nijole. 1985. "Fathers in the Dual-Earner Family." In *Dimensions of fatherhood*, Hanson, Shirley M. et Frederick W. Bozett dir., Beverly Hills : Sage, p. 243-268.
15. Berger, P. et T. Luckmann. 1986. *La construction sociale de la réalité*. Paris: Meridiens Klincksieck.
16. Berk, S. F. 1979. "Husband at Home : Organisation of Husband's Household Day." In *Working Women and Families*, Feinstein, K. W. dir., Beverly Hills : Sage.
17. Berman, P. et F. Pedersen, dir. 1987. *Men's transitions to parenthood : Logitudinal studies of early family experience*. Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.

18. Bittman, Michael. 1994. *Recent Changes in Unpaid Work*. Canberra: Australian Bureau of Statistics.
19. Blair, S. L. et D. T. Licher. 1991. "Measuring the Division of Household Labor : Gender Segregation of Household among American Couples". *Journal of Family Issues*. vol. 12, n° 1, p. 91-113.
20. Bloom, David E. et Todd P. Steen. 1988. "Why Child Care is Good for Business", *American Demographics*. vol. 10, n° 8, p. 22-27, 58-59.
21. Bock, Gisela et Pat Thane. dir. 1991. *Maternity and Gender Policies. Women and the Rise of the European Welfare States, 1880-1950s*. London: Routledge.
22. Bond, J. T., E. Galinsky, M. Lord, G. L. Staines et K. R. Brown. 1991. *Beyond the parental leave debate: the impact of laws in four states*. New York: Families and Work Institute.
23. Bonnafos (de), G. 1988. *Techniciens dans l'entreprise : des identités sociales différentes*. CEREQ, Coll. des Études, no 45, Décembre.
24. Bowen, Gary L. et Dennis K. Orthner. 1991. "Effects of Organizational Culture on Fatherhood." In *Fatherhood and Families in Cultural Context*, Bozett, Frederick W. et Shirley M. H. Hanson dir., Springer Series, focus on men, Vol. 6, ed., New York : Springer Publishing Co. Inc., p. 187-217.
25. Brault, F. 1990. *Entraide et association*. Québec: IQRC.
26. Bronstein, Phyllis et Carolyn Pape Cowan. (dir.). 1988. *Fatherhood today: Men's changing role in the family*. New York: John Wiley & Sons, 364 p.
27. Bryant Quinn, Jane. 1991. "Living From Job to Job". *Newsweek*. n° september 23, p. 41.
28. Burris, Beverly H. 1996. "Technocracy, Patriarchy and Management." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men, Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage, p. 61-77.
29. Burton, C. 1991. *The Promise and the Price : The Struggle for Equal Opportunity in Women's Employment*. Sydney : Allen & Unwin.
30. Carlsen, Soren. 1990. "When Working Men Become Fathers." In *Fathers Figures. Fathers in the family of the 1990s*, Moss, Peter dir., Edinburg: H.M.S.O., p. Chapitre 6.
31. Carmody, H. 1991. "Productivity and work-family interventions." Paper presented at the Australian Institute of Family Studies Conference. "New Families, New Workers, New Work Practices", Melbourne, Australia, November.
32. Carrigan, T., R. W. Connell et J. Lee. 1985. "Toward a New Sociology of Masculinity". *Theory and Society*. vol. 14, n° 5, p. 555-604.
33. Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 490 p.
34. Castro, Janice. 1988. "Home is Where the Heart is: Companies Try Harder to Meet the Personal Needs of Workers." *Time*. vol. 132, n° 14, p. 46-49.
35. Castronovo Fusco, Mary Ann. 1988. "At Hoffmann-La Roche, Child Care Facilities are a Model of Commitment to - and Service for - Employees' Families". *Employment Relations Today*. vol. 15, n° 3, p.

- 257-260.
36. Chadeau, Ann et Annie Fouquet. 1981. "Peut-on mesurer le travail domestique?", *Économie et statistique*. n° 36, p. 23-33.
37. Chénais, François. 1994. *La mondialisation du capital*. Paris. Syros.
38. Cheng, Cliff. (dir.). 1996. *Masculinities in Organizations*. Research on Men and Masculinities Series, no.9. Thousand Oaks: Sage. 210 p.
39. Cinbiose (rapport rédigé par Andrée-Lise MÉTHOT et Louise VANDELAC). 1993. *Concilier l'inconciliable : la conciliation des activités familiales et professionnelles dans trois milieux de travail de la région de Montréal*. Montréal: FTQ.
40. Cockburn, C. 1991. *In the Way of Women : Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. London : Macmillan. Ithaca, NY: ILR Press.
41. Cockburn, C. 1985. *The Machinery of Dominance : Women, Men and Technical Know-how*. London: Pluto Press.
42. Cohn, Bob. 1988. "A glimpse of the 'Flex' Future: at Steelcase. Offering Variable Hours, Pay and Perks Benefits the Firm and its Workers". *Newsweek*. vol. 112, n° 5, August 1, p. 38-39.
43. Collinson, D. L. 1992. *Managing the Shopfloor. Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*. Berlin: Walter de Gruyter.
44. Collinson, D. L. et M. Collinson. 1992. "Mismanaging sexual harassment : blaming the victim and protecting the perpetrator". *Women in Management Review*. vol. 7, n° 7, p. 11-17.
45. Collinson, D. L. et M. Collinson. 1989. "Sexuality in the workplace : the domination of men's sexuality." In *The Sexuality of Organization*, Hearn, J. et al dir., London and Newbury, CA: Sage, p. 91-109.
46. Collinson, David L. et Jeff Hearn. 1996a. "Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage, p. 1-24.
47. Collinson, David L. et Jeff Hearn. (dir.). 1996b. *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*. Thousand Oaks: Sage, 275 p.
48. Collinson, M. et D. L. Collinson. 1996. "It's only Dick : the sexual harassment of women managers in insurance". *Work, Employment and Society*. vol. 10, n° 1, p. 29-56.
49. Coltrane, Scott L. 1991. "Social Networks and Men's Family Roles". *Men's Studies Review*. vol. 8, n° 3, p. 8-15.
50. Colwill, Nina L. et Barbara Czarniawska-Joerges. 1986. "Sweden's Families and Sweden's Workplace", *Business Quarterly*. vol. 51, n° November, p. 93-95.
51. Commaille, Jacques. 1996. *Misère de la famille, question d'État*. Paris: Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 250 p.
52. Connell, R. W. 1987. *Gender and Power. Society, the Person, and Sexual Politics*. Stanford, CA : Stanford University Press. Cambridge: Polity Press.

53. Conseil national du bien-être social. 1990. *La femme et la pauvreté, dix ans plus tard*. Ottawa : Ministère des Approvisionnements et Services. 62 p.
54. Cooper, C. L. et S. Lewis. 1995. *Beyond Family Friendly Organizations*. London: Demos University Press.
55. Côté, Marguerite. 1986. *Participation du père aux tâches familiales et développement de l'identité sexuelle du jeune garçon*. Mémoire de maîtrise. École de service social. Montréal : Université de Montréal.
56. Dalton, M. 1959. *Men Who Manage*. New York: John Wiley and Sons.
57. Daly, Kerry J. 1996. "Spending time with the kids. Meaning of family time for fathers". *Family Relations*, vol. 45, n° 4, p. 466-476.
58. Daly, Kerry J. 1997. "La vie dans la machine à explorer le temps. Les familles suivent la cadence d'une culture vertigineuse". *Transition*, vol. 27, n° 3, p. 11-14.
59. Dandurand, René B. et Françoise-Romaine Ouellette. 1993. *Entre autonomie et solidarité. Parenté et soutien dans la vie des jeunes familles montréalaises*. Québec : IQRC. 432 p.
60. Dandurand, René B. et Françoise-Romaine Ouellette. 1992. "Travail des mères, garde des enfants et soutien de l'entourage dans trois quartiers montréalais." In *Mères et travailleuses, de l'exception à la règle*, Dandurand, René B. et Francine Descarries dir.. Québec : IQRC, p. 129-163.
61. Deal, T. E. et A. A. Kennedy. 1982. *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA : Addison-Wesley.
62. Deater-Deckard, Kirby, Sandra Scarr, Kathleen McCartney et Marlene Eisenberg. 1994. "Paternal Separation Anxiety : Relationship with Parenting Stress, Child-rearing Attitudes, and Maternal Anxieties", *Psychological Science*, vol. 5, n° 6 (November), p. 341-346.
63. Dejours, C. 1988. "Le masculin entre sexualité et société". *Adolescence*, vol. Tome 6, n° 1, p. 89-116.
64. DeKoninck, M., H. Guay, R. Bourbonnais, P. Bergeron et M.-A. Tremblay. 1992. *Femmes et médecine*. Rapport de recherche. Québec : Université Laval.
65. Descarries, Francine et Christine Corbeil, (dir.). 1995. *Famille et travail : double statut... double enjeu pour les mères en emploi*. Carmen Gill et Céline Séguin, (collaboratrices). Montréal: Institut de recherches et d'études féministes. UQAM, 107 p.
66. Descarries, Francine et Christine Corbeil, (dir.). 1994. *Travail et vie familiale: une difficile articulation pour les mères en emploi. Rapport synthèse*. Carmen Gill et Céline Séguin, (collaboratrices). Montréal: Centre de recherche féministe de l'UQAM. non paginé p.
67. Desrosiers, Hélène et Céline Le Bourdais. 1990. "La montée du travail à temps partiel : une aide aux mères ou à l'emploi?" In *Femmes et questions démographiques : un nouveau regard*, Actes du colloque de l'ACFAS. Québec: Les Publications du Québec, p. 27-53.
68. Devereaux, Myra Sue. 1993. "L'emploi du temps des Canadiennes en 1992", *Tendances sociales canadiennes*, p. 13-16.
69. Dorais, Michel. 1997. *Ça arrive aussi aux garçons*. Montréal : VLB.
70. Dubar, Claude. 1996. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. 2e

- édition. Paris: Armand Colin. 276 p.
71. Dufour, J. D. 1989. *Famille et environnement*. Québec : Musée de la Civilisation, document no.94.
  72. Dulac, Germain. 1997a. "Le complexe paternel." In *Père à part entière*, Rondcau, Gilles et Jacques Broué dir., Montréal : VLB, p. 13-23.
  73. Dulac, Germain. 1994. "Condition masculine, les ambiguïtés de la parentalité." In *Traité des problèmes sociaux*, Dumont, Fernand, Simon Langlois et Yves Martin dir., Chapitre 25. Québec : IQRC, p. 499-518.
  74. Dulac, Germain. 1997b. "La configuration du champ de la paternité : politiques, acteurs et enjeux", *Lien social et Politiques - RIAC*, vol. 37, n° Printemps, p. 133-143.
  75. Dulac, Germain. 1990. *La configuration du pouvoir*. Thèse de doctorat. Montréal : UQAM, 499 p.
  76. Dulac, Germain. 1997c. *Des demandes d'aide des hommes*. Rapport de recherche. Montréal : AIDRAH, mai, 39 p.
  77. Dulac, Germain. 1990. "Les hommes et les études féministes". *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 3, n° 1, p. 53-71.
  78. Dulac, Germain. 1996. "Les moments du processus de déliaison père-enfant chez les hommes en rupture d'union." In *Comprendre la famille. Actes du 3e symposium de recherche sur la famille*, Alary, Jacques et Louise Éthier dir., p. 45-63.
  79. Dulac, Germain. 1996. "La paternité en transformation". *Relations*, n° 619, p. 81-83.
  80. Dulac, Germain. 1994. *Penser le masculin : Essai sur la trajectoire des militants de la condition masculine et paternelle*. Québec : IQRC. 149 p.
  81. Dulac, Germain. 1997d. *Promotion du rôle des pères : revue de littérature et analyse d'impacts prévisibles*. Centre d'études appliquées sur la famille. Montréal : École de Service social de l'Université McGill, septembre, 60 p.
  82. Dulac, Germain. 1998. "Que nous disent les pères à propos des transitions familiales?" In *Actes du colloque sur la politique familiale à l'aube de l'an 2000*, Dandurand, René B. et al. dir., à paraître.
  83. Dulac, Germain et Nadine Lefaucheur. 1997c. "Politiques du père - Présentation", *Lien social et Politiques - RIAC*, vol. 37, n° Printemps, p. 5-9.
  84. Duval, Michèle. 1992. "La mobilisation politique des mères travailleuses en vue de changer l'organisation du travail." In *Mères et travailleuses, de l'exception à la règle*, Dandurand, René B. et Francine Descarries dir., Québec : IQRC, p. 163-186.
  85. Duxbury, Linda. 1996. *Hommes et femmes, partenaires au travail: un bilan des réalités des organismes canadiens. Où sommes-nous - où allons-nous?* Ottawa: Carleton University, Centre de recherche et d'études sur la femme et le travail, 82 p.
  86. Duxbury, Linda et Christopher A. Higgins. 1996. "Le travail et la famille dans les années 1990: Perspectives des tranchées". *Transition*, vol. 26, n° 2, p. 17-19.
  87. Edlund, C., B. Ahltop, G. Andersson et S. Kleppsto. 1990. *Karriärer i kläm : Om chefen, familjen och företaget (Careers in a squeeze : On managers, families, and companies)*. Stockholm: Norstedts.

88. Efron, S. 1992. "Paternity leaves are more common, but fewer men are taking them", *Los Angeles Times*, n° March 9, p. 5.
89. Erler, G., W. Erler, M. Jacckel et B. Subocz. 1994. *Von Europa lernen: Innovative und familienfreundliche Personalführung in kleine und mittleren Unternehmen: Erfahrungen aus dreieuropäische Regionen*. Munich: Fan Consult.
90. Essex, M. J. et M. H. Klein. 1991. "The Wisconsin parental leave study: The roles of fathers." In *Parental leave and child care: Setting a research and policy agenda*, Hyde, J. S. et M. J. Essex dir., Philadelphia: Temple University Press, p. 280-293.
91. Fahmy, Pauline. 1992. *Femmes entre vie et carrière. Le difficile équilibre*. Québec : Adage.
92. Feiring, C. et D. Coates. 1987. "Social Network and gender differences in life space of opportunity", *Sex Roles*, n° 17, p. 611-620.
93. Fineman, S. ed. 1993. *Emotion in Organization*. London : Sage.
94. Flam, H. 1990a. "Emotional 'man': I. The emotional 'man' and the problem of collective action", *International Sociology*, vol. 5, n° 1, p. 39-56.
95. Flam, H. 1990b. "Emotional 'man': II. Corporate actors as emotion-motivated emotion managers", *International Sociology*, vol. 5, n° 2, p. 225-234.
96. Fletcher, Joyce K. et Rhona Rapoport. 1996. "Work-Family Issues as a Catalyst for Organizational Change." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage, p. 142-185.
97. Fortin, Andrée. 1987. *Histoires de famille et de réseaux. La sociabilité au Québec d'hier à demain*. Montréal : Saint-Martin .
98. Frank, Bly. 1987. "The Hegemonic Heterosexual Masculinity", *Studies in Political Economy*, n° 24, p. 159-170.
99. Galinsky, Ellen et al. 1993. *The Changing Workforce*. Highlights of the National Study, No. 1. New York: Families and Work Institute, X p.
100. Galinsky, Ellen et James T. Bond. 1996. "Work and Family : The Experiences of Mothers and Fathers in the U.S. Labor Force." In *The American Woman 1996-97*, Costello, C. et B. K. Krimgold dir., New York: W. W. Norton.
101. Galinsky, Ellen, D. E. Friedman et C. A. Hernandez. 1991. *The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs*. New York: Families and Work Institute.
102. Gauléjac, Vincent et Nicole Aubert. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
103. Gibbs, N. R. 1993. "Bringing up Fathers", *Time*, n° June 28, p. 53-61.
104. Gilbert, L. A., M. Hallett et N. S. Eldridge. 1994. "Gender and dual-career families: Implications and applications for the career counseling of women." In *Career counseling for women*, Walsh, W. B. & S. H. Osipow Eds. dir., Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
105. Godbout, Jacques. 1992. *L'esprit du don*. Paris : La Découverte.

106. Goffman, E. 1975. *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*. Paris: Ed. de Minuit.
107. Gonyea, Judith G. et Bradley Googins. 1996. "The Restructuring of Work and Family in the United States: A new Challenge for American Corporations." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage, p. 63-78.
108. Gorz, André. 1988. *Les métamorphoses du travail*. Paris : Galilée.
109. Gouldner, A. W. 1955. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. London : Routledge & Kegan Paul. New York: Free Press.
110. Gradman, Theodore J. 1994. "Masculine Identity from Work to Retirement." In *Older Men's Lives*, Thompson, Edward H dir., Thousand Oaks: Sage, p. 104-121.
111. Guberman, Nancy, Pierre Mahcu et C. Maille. 1991. *Et si l'amour ne suffisait pas? Familles, adultes et adultes dépendants*. Montréal : Du Remue-Ménage.
112. Guérin, G., S. St-Onge, R. Trottier, M. Simard et V. Haines. 1994a. "Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec", *Gestion*, vol. 19, n° 2 (mai), p. 74-82.
113. Guérin, G., S. St-Onge, T. Wils, V. Haines, R. Trottier et M. Simard. 1994b. *Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales*. Montréal: École de relations industrielles, Université de Montréal. 389 p.
114. Haas, L. 1992. *Equal parenthood and social policy : A study of parental leave in Sweden*. Albany: State University of New York Press.
115. Haas, L. 1991. "Equal parenthood and social policy: Lessons from a study of parental leave in Sweden." In *Parental leave and child care: Setting a research agenda*, Hyde, J. S. et M. J. Essex dir., Philadelphia: Temple University Press, p. 375-405.
116. Haas, L. 1990. "Gender Equality and Social Policy", *Journal of Family Issues*, vol. 11, n° 4, p. 401-423.
117. Haas, L. et C. P. Hwang. 1995. "Corporate Culture and Men's Use of Family Leave benefits in Sweden", *Family Coordinator*, n° 44, p. 28-36.
118. Haas, Linda et C. Philip Hwang. 1995. "Company Culture and Men's Usage of Family Leave Benefits in Sweden", *Family Relations*, vol. 44, n° 1, p. 28-36.
119. Halcrow, Allan. 1986. "A New Twist on Child Care", *Personnel Journal*, vol. 65, n° 11, p. 8-12.
120. Hall, D. T. 1990. "Promoting Work-Family Balance: An Organizational-change approach", *Organizational Dynamics*, n° 18, p. 5-8.
121. Hammer, Michael et James Champy. 1993. *La Reengineering*. Paris : Dunod.
122. Hantrais, Linda. 1993. "Women, Work and Welfare in France." In *Women and Social Policies in Europe. Work, Family and the State*, Lewis, Jane dir., Aldershot: Edward Elgar, p. 116-137.
123. Harel-Giasson, Francine et Jeannine Robichaud. 1988. *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*. Montréal : HEC.
124. Harker, L. 1996. "The Family-Friendly Employers in Europe." In *The Work-Family Challenge. Rethinking*



- Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., dir. Thousand Oaks: Sage. p. 48-62.
125. Harrell, W. A. 1995. "Husbands' Involvement in Housework: Effects of Relative Earning Power and Masculine Orientation". *Psychological Reports*, 1995. vol. Part 3. n° 77. p. 1331-1337.
  126. Hearn, J. 1987. *The Gender of Oppression: Men, Masculinity and the Critique of Marxism*. Brighton: Wheatsheaf. New York: St-Martin's.
  127. Hearn, J. 1992. *Men in the Public Eye. The Construction and Deconstruction of Public Men and Public Patriarchies*. London and New York: Routledge.
  128. Hearn, J. et W. Parkin. 1995. *'Sex' at Work: The Power and Paradox of Organisation Sexuality*. London: Prentice-Hall/Harvester Wheatsheaf. New York: St-Martin's Rev. edn.
  129. Heitlinger, Alena. 1993. *Women's Equality, Demography, and Public Policy. A Comparative Perspective*. London: Macmillan.
  130. Herriot, P. 1992. *The Career Management Challenge*. Thousand Oaks: Sage.
  131. Hochschild, A. 1992. "Beyond the second shift: Denying needs at home or contesting rules at work." Plenary speech given at the National Council on Family Relations. November. Miami, FL.
  132. Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
  133. Hochschild, A. R. 1993. "Preface." In *Emotion in Organizations*, Fineman, S. dir., London: Sage, p. ix-xiii.
  134. Hoffman L. et J. Manis. 1978. "Influences of Children on Marital Interaction and Parental Satisfaction and Disatisfaction." In *Child Family Interaction: A LifeSpan Perspective*, Lerner, R. et G. Spaniel dir., New York: Academic Press.
  135. Hogg, C. et L. Harker. 1992. *Family Friendly Employers. Examples from Europe*. London: Daycare Trust.
  136. Hollway, Wendy. 1996. "Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men, Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage. p. 25-42.
  137. Holt, H. 1994. *Forældre på arbejdspladsen - en analyse af tilpasningsmulighederne mellem arbejdstiv og familieliv i kvinde-og mandefag. Report 94:8*. Copenhagen: Danish National Institute of Social Research.
  138. Holt, H. et I. Thaulow. 1995. *Family-Friendly Workplace*. Copenhagen: Ministry of Social Affairs.
  139. Holt, H. et I. Thaulow. 1996. "Formal and Informal Flexibility in the Workplace." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage. p. 79-92.
  140. Horna, Jarmila et Eugen Lupri. 1987. "Fathers' participation in work, family life and leisure: a Canadian experience." In *Reassessing Fatherhood: New Observations on Fathers and the Modern Family*, Lewis, Charlie et Margaret O'Brien dir., Londres: Sage. p. 54-73.
  141. Hugues, E. C. 1967. *Men and Their Work*. Glencoe: The Free Press. 2e édition.
  142. Hwang, C. Philip. 1987. "The Changing role of Swedish fathers." In *The fathers's role: Cross-cultural perspectives*, Lamb, Michael dir., New York: Lawrence Erlbaum. p. 115-138.

143. Hyde, J. S., M. J. Essex et F. Horton. 1993. "Fathers and parental leave: Attitudes and experiences", *Journal of Family Issues*. n° 14. p. 616-641.
144. Institut Vanier de la famille. 1994. *Profil des familles canadiennes*. Ottawa: Institut Vanier de la famille, 147 p.
145. Jacob, Guy. 1994. *Le Reengineering: l'entreprise reconfigurée*. Paris: Hermès.
146. Jacobsen, L. et B. Edmondson. 1993. "Father figures". *American Demographics*. n° 15. p. 22-25.
147. Jacckle, M. 1993. *Making the Workplace Organization and Culture More Responsive to the Needs of Parents in Parental Employment and Caring for Children: Policies and Services in Ec and Nordic Countries*. Copenhagen: The European Commission.
148. Kamerman, Sheila B. et Alfred Kahn. 1991. *Childcare, Parental Leave, and the Under 3's: Policy Innovation in Europe*. Westport, CT: Greenwood. X p.
149. Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
150. Kanter, R. M. 1977. *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
151. Kaufmann, Jean-Claude. 1997. *Le coeur à l'ouvrage. Théorie de l'action ménagère*. Paris: Nathan, 238 p.
152. Kempencers, Marianne. 1992. *Le travail au féminin: une analyse démographique de la discontinuité professionnelle des femmes au Canada*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal., X p.
153. Kerfoot, D. et D. Knights. 1993. "Management, masculinity and manipulation: from paternalism to corporate strategy in financial services in Britain". *Journal of Management Studies*. vol. 30, n° 4, p. 659-679.
154. Kerfoot, Deborah et David Knights. 1996. "The Best is Yet to Come? The Quest for Embodiment in Managerial Work." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage. p. 78-98.
155. Kilduff, Martin et Ajay Mehra. 1996. "Hegemonic Masculinity Among Elite. Power, Identity and Homophily in Social Network." In *Masculinities in Organizations*, Cheng, Cliff dir., Thousand Oaks: Sage. p. 115-129.
156. Kimmel, M. 1992. *Integrating content on men and masculinity in courses on gender*. Presentation at American Sociological Association annual meeting, Pittsburgh.
157. Kingston, P. W. 1990. "Illusions and Ignorance About the Family-Responsive Workplace", *Journal of Family Issues*. n° 11. p. 438-454.
158. Komarowsky, Mirra. 1967. *Blue Collar Marriage*. New York: Vintage.
159. Kugelberg, C. 1992. "Kvinnor och män, mammor och pappor på en arbetsplats (Women and men, mothers and fathers at a workplace)." Paper presented at the Swedish Research Council seminar, Sigtuna.
160. Lamb, M. (dir). 1986. *The father's role: Applied perspectives*. New York: Wiley.
161. Lamb, M. E., J. P. Pleck, E. L. Charnov et J. A. Levine. 1987. "A biosocial perspective on paternal behavior

- and involvement." In *Parenting across the lifespan : Biosocial perspectives*, Lancaster, J. B. et al. dir., Hawthorne, N.Y.: Aldine, p. 111-142.
162. Lamb, Michael E. 1978. "Qualitative Aspects of Mother-and-Father-Infant Attachment", *Infant Behavior and Development* 1, p. 265-275.
163. Lamb, Michael. C. Philip Hwang, Anders Broberg, Fred Bookstein, Gunilla Hult et Majt Frodi. 1988. "The Determinants of Parental Involvement in Primiparous Swedish Families". *International Journal of Behavioral Development*, vol. 11, n° 4, p. 433-449.
164. Lambert, S. J. 1993. "Workplace policies as social policy". *Social Services Review*, n° June, p. 237-260.
165. Laroche, Denis. 1996. "Concilier emploi et responsabilités domestiques au Québec : les ménages à deux soutiens en emploi à temps plein". *Statistiques. Données socio-démographiques en bref*, vol. 1, n° 1, p. 4-6.
166. LaRosa, M et R. LaRosa. 1981. *Transition to Parenthood*. Beverly Hills : Sage.
167. LaRossa, R. 1989. "Fatherhood and social change". *Men's Studies Review*, vol. 6, n° 2, p. 1-9.
168. Le Bourdais, Céline et Hélène Desrosiers. 1989. "Les femmes et l'emploi. Une analyse de la discontinuité des trajectoires féminines". *Recherches féministes*, vol. 3, n° 2, p. 118-135.
169. Le Bourdais, Céline, Pierre Hamel et Paul Bernard. 1987. "Le travail et l'ouvrage : charge et partage des tâches domestiques chez les couples québécois". *Sociologie et Sociétés*, vol. XIX, n° 1, p. 37-55.
170. Lee, Paula Munier. 1989. "Dependent Care Options for Small Firms". *Small Business Reports*, vol. 14, n° 8, p. 66-71.
171. Lefebvre, Pierre et Philippe Merrigan. 1998. "Arbitrage du temps quotidien des pères et des mères de famille au Canada : une analyse économique sur données individuelles du budget-temps (1986 et 1992)." In *Actes du 4e Symposium québécois de recherche sur la famille*, Alary, Jacques et Louise Ethier dir., à paraître.
172. Lein, Laura. 1979. "Male Participation in Home Life". *The Family Coordinator*, n° 28, p. 489-495.
173. Lépine, Irène et Carole Simard. 1991. *Prendre sa place : les femmes dans l'univers organisationnel*. Montréal : Agence d'Arc.
174. Lesemann, Frederic et C. Chaume. 1989. *Famille-Providence : la part de l'État. Recherche sur le maintien à domicile*. Montréal : Saint-Martin.
175. Lesemann, Frederic et Claude Martin. 1993. *Les personnes âgées. Dépendance, soins et solidarités familiales. Comparaisons internationales*. Paris : La Documentation française.
176. Levant, Ronald F. 1992. "The new father roles." In *Gender Issues across the Life Cycle*, Rubin Wainrib, Barbara dir., New York: Springer Publishing Co., p. 56-66.
177. Levine, Hermine Zagat. 1987a. "Alternative Work Schedules: Do They Meet Workforce Needs? Part I", *Personnel*, n° 64, p. 57-62.
178. Levine, Hermine Zagat. 1987b. "Alternative Work Schedules: Do They Meet Workforce Needs? Part II", *Personnel*, vol. 64, n° April, p. 66-71.

179. Levine, James A et Todd L. Pittinsky. 1997. *Working Fathers: New Strategies for Balancing Work and Family*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 256 p.
180. Lewis, M. et M. Weiraub. 1976. "Sex of Parent and Sex of Child : Socioemotional Development." In *Sex Differences in Behavior*, Richart, R., R. Friedman et R. Vande Wiele dir., New York: John Wiley.
181. Lewis, Suzan. 1996. "Rethinking Employment: An Organizational Culture Change Framework." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Jane et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage, p. 1-20.
182. Lewis, Suzan et Karen Taylor. 1996. "Evaluating the Impact of Family-Friendly Employer Policies: A case Study." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage, p. 112-127.
183. Lopata, Helen. 1971. *Occupation : Housewife*. New York : Oxford Press.
184. Lupri, Eugen. 1991. "Fathers in transition: The case of dual-families in Canada." In *Continuity and Changes in Marriage and Family*, Vecvers, Jean E. dir., Toronto: Holt Rinehart and Winston, p. 242-254.
185. Lutwin, David R. et Gary N. Siperstein. 1989. "Househusband Fathers." In *Dimensions of fatherhood*, Hanson, Shirley M. et Frederick W. Bozett dir., Thousand Oaks : Sage, p. 269-287.
186. Madsen, B. et M. Naylor. 1992. *Hvornar vil vi arbejde*. Vilborg: Spektrum.
187. Marchis-Mouren, Marie-Françoise, Francine Harel-Giasson et Louise Martel. 1992. "Travail et maternité chez les jeunes femmes comptables agréées." In *Du privé au politique : la maternité et le travail des femmes comme enjeux des rapports de sexes*, Vandellac, Louise et Francine Descarries dir., Montréal : IREF-UQAM, p. 87-102.
188. Marshall, Katherine. 1993. "Les couples à deux soutiens : qui s'occupe des tâches ménagères?", *Tendances sociales canadiennes*, p. 11-15.
189. Martin, J. 1992. *Culture and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
190. Martin, P. 1992. "Gender, interaction, and inequality in organizations." In *Gender, interaction, and inequality*, Ridgeway, C. dir., New York: Springer-Verlag, p. 208-231.
191. Mathews, Frederick. 1996. *Le garçon invisible : nouveau regard sur la victimologie au masculin : enfants et adolescents*. Centre national d'information sur la violence dans la famille, Santé Canada, Ottawa : Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
192. McCloskey, Donna. 1997. "Les enfants du Canada : se développent-ils bien ou vivent-ils simplement?", *Transition*, n° septembre, p. 4-9.
193. McGuire, Jean B. et Joseph R. Liro. 1986. "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity", *Public Personnel Management*, vol. 15, n° 1, p. 65-73.
194. McHale, Susan M. et Ted L. Huston. 1984. "Men and Women as Parents: Sex Role Orientations, Employment, and Parental Roles with Infants". *Child Development*, vol. 55, n° 4, p. 1349-1361.
195. McKenry, Patrick, Sharon J. Price, Philip B. Gordon et Nancy M. Rudd. 1986. "Characteristics of Husbands' Family Work and Wives' Labor Force Involvement." In *Men in Families*, Lewis, Robert A. et Robert E. Salt dir., Thousand Oaks: Sage, p. 73-83.

196. McNeil, Martin et David J. Chubbassol. 1984. "Paternal Involvement in the Program of Hearing Impaired Children : An Exploratory Study". *Family Relations*, vol. 33, n° 1, p. 119-125.
197. Menahem, Georges. 1977. "Les mutations de la famille et les modes de reproduction de la force de travail", *L'homme et la société, revue internationale de recherche et de synthèse sociologique*, n° 51-54, p. 79-97.
198. Messing, Karen, P. Romito et M.-J. Saurel-Cubizolles. 1993. *Moonlighting as mom : Domestic workload should be consider when evaluating the effects of shiftwork*. Actes du colloque de l'Association internationale d'ergonomie, Paris.
199. Miller, A. et D. Tsiantar. 1991. "Mommy tracks". *Newsweek*, n° November 25, p. 48-49.
200. Miller, T. I. 1984. "The Effect of Employer-Sponsored Child Care on Employee Absentecism, Turnover, Productivity, Recruitment or Job Satisfaction: What is Claimed and What is Known", *Personnal Psychology*, vol. 37, n° 2, p. 277-289.
201. Mills, A. et S. Murgatroyd. 1991. *Organizational rules*. Philadelphia: Open University Press.
202. Mills, Albert J. 1992. "Organization, Gender, and Culture." In *Gendering Organizational Analysis*, Mills, Albert J. et Peta Tancred dir., Thousand Oaks: Sage, p. 93-111.
203. Mirabelli, Alan. 1996. "Les familles canadiennes au travail: où trouver le temps? Le conflit travail-famille exige une solution globale". *Transition*, vol. 26, n° 2, p. 4-22.
204. Moisan, Marie. 1997. "Les hommes et l'utilisation du congé parental au Québec : faits saillants d'une recherche". *Actes Social et Politiques - RLIAC*, n° 37, printemps, p. 111-119.
205. Moisan, Marie. 1995. *On est pas trop de deux: étude sur l'utilisation du congé parental*. Recherche et analyse. Québec: Conseil du statut de la femme, 149 p.
206. Morgan, David. 1996. "The Gender Bureaucracy." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage, p. 43-60.
207. Morgan, G. 1986. *Images of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
208. Morris, L. 1985. "Local social network and domestic organizations". *The Sociological Review*, n° 33, p. 327-342.
209. Morris, Lydia. 1993. "Household Finance Management and the Labour Market : A Case Study in Hartlepool". *Sociological Review*, vol. 41, n° 3, p. 506-36.
210. Moss, Peter. 1993. "EC perspectives." In *The Family Friendly Employer : Examples from Europe*, Hogg, C. et L. Harker dir., London: Daycare Trust.
211. Moss, Peter. 1996. "Reconciling Employment and Family Responsibilities: A European Perspective." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage, p. 20-33.
212. Moss, Peter et Julia Brannen. 1987. "Father and Employment." In *Reassessing Fatherhood : New Observations on Fathers and the Modern Family*, Lewis, C. et M. O'Brien dir., London : Sage.
213. Mulholland, Kate. 1996. "Entrepreneurialism, Masculinities and the Self-Made Man." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*, Collinson,

- David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage, p. 123-149.
214. Nadler, David A. et Michael L. Tushman. 1988. *Strategic Organization Design : Concept, Tools & Processes*. New York: Harper-Collins.
215. Nelvil, D. D. et S. Damico. 1987. "The Influence of Occupational Status on Role Conflict in Women", *Journal of Employment Counseling*, n° 15, p. 55-61.
216. Nugent, J. 1991. "Cultural and psychological influences on the father's role in infant development", *Journal of Marriage and the Family*, n° 53, p. 475-485.
217. Olmsted, Barney. 1987. "Flex Time is Money". *Management Review*, vol. 76, n° 11, p. 47-51.
218. Oppenheimer, V. K. 1982. *Work and the Family : A Study in Social Demography*. New York: The Free Press.
219. Orthner, D., G. Bowen et V. Bearce. 1990. "The organization family : A question of work and family boundaries". *Marriage and Family Review*, n° 15, p. 15-36.
220. Osterman, Paul. 1995. "Work/Family Programs and the Employment Relationship". *Administrative Science Quarterly*, n° 40, p. 681-700.
221. Palkowitz, R. 1984. "Paternal attitudes and fathers' interactions with their 5-month-old infants". *Developmental Psychology*, vol. 20, n° 6, p. 1054-1060.
222. Paré, Hélène. (recherche et rédaction). 1990. *Expériences d'entreprise et bibliographie sélective en matière de conciliation des rôles parentaux et professionnels*. Danielle Sévigny. (coordination). Québec: Secrétariat à la famille, 70 p.
223. Parke, R. D. 1981. *Father*. Cambridge : Harvard University Press.
224. Parke, R. D. 1979. "Perspective on fathers infant interaction." In *Handbook of infant development*, Ososky, J. dir., New York : Wiley.
225. Parker, V. A. et D. T. Hall. 1993. "Workplace flexibility: Faddish or Fundamental?" In *Building the Competitive Workforce*, Mirvis, P. H. dir., New York: Wiley, p. 122-155.
226. Paugam, Serges. 1996. *L'exclusion, l'état des savoirs*. Paris : La Découverte.
227. Paull, Jay. 1986. "How to Boost Productivity - Put a Nanny on Your Payroll". *Canadian Business*, vol. 59 (march), p. 122-123.
228. Pederson, P. A. et K. Robson. 1969. "Father Participation in Infancy". *American Journal of Orthopsychiatry*, n° 39, p. 466-472.
229. Pépin, Michel et Dominique Meurs. 1987. "L'aménagement du temps de travail". *Les Cahiers français*, vol. Mai, juin, n° 231, p. 15-20.
230. Peters, T. J. et R. H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York : Harper & Row.
231. Petersen, Donald J. et Douglas Massengill. 1988. "Childcare Programs Benefit Employers, too". *Personnal*, vol. 65, n° 5, p. 58-62.
232. Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power : Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA : Harvard

- Business School.
233. Pitrou, Agnès. 1994. *Les politiques familiales. Approches sociologiques*. Paris : Syros, 287 p.
234. Pleck, J. H. 1986. "Employment and fatherhood : Issues and innovative policies." In *The father's role : Applied perspectives*, Lamb, M. E. dir., New York: Wiley, p. 385-412.
235. Pleck, Joseph. 1987. "American fathering in historical perspective." In *Changing men: New directions in research on men and masculinity*, Kimmel, M. S. dir., Beverly Hills, CA: Sage.
236. Pleck, Joseph. 1993. "Are "Family-Supportive" Employers Policies Relevant to Men?" In *Men, Work and Family*, Hood, Jane C. dir., Newbury Park: Sage, p. 217-237.
237. Pleck, Joseph. 1988. "Father and infant Care Leaves." In *The Parental Leave Crisis: Toward A National Policy*, Zigler, E. F. et M. Frank dir., New Haven, Londres: Yale University Press, p. 177-191.
238. Pleck, Joseph. 1985. *Working Wives: Working Husbands*. Beverly Hills, CA: Sage, X p.
239. Powell, G. N. 1990. "One more time: Do female and male managers differ?". *Academy of Management Executive*, n° 4, p. 68-75.
240. Powell, G. N. 1993. *Women and men in management (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
241. Prucht, K. 1987. *The nurturing father*. New York: Warner.
242. Raabe, Phyllis H. 1996. "Constructing Pluralistic Work and Career Arrangements." In *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, Lewis, Suzan et Jeremy Lewis dir., Thousand Oaks: Sage, p. 128-141.
243. Raabe, Phyllis H. 1990. "The Organizational effects of Workplace Family Policies: Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research 2". *Journal of Family Issues*, vol. 2, n° 4, p. 477-491.
244. Raabe, Phyllis H. et J. C. Gessner. 1988. "Employer Family-Supportive Policies: Diverse Variations on the Theme". *Family Relations*, vol. 37, p. 196-202.
245. Radin, N. 1981. "Childrearing fathers in intact families. I : Some antecedents and consequences", *Merrill-Palmer Quarterly*, n° 27, p. 489-514.
246. Radin, N. 1982. "Primary caregiving and role-sharing fathers." In *Non-traditional families : Parenting and child development*, Lamb, M. E. dir., Hillsdale, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates Inc., p. 173-204.
247. Ralston, David A., W. P. Anthony et D. J. Gustafson. 1985. "Employee May Love Flextime, but What Does it Do to the Organization's Productivity?". *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n° 2, p. 272-279.
248. Ralston, David A. et Michael F. Flanagan. 1985. "The Effect of Flex-Time on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees". *Journal of Vocational Behavior*, vol. 26, n° 2, p. 206-217.
249. Rapoport, R. 1990. "Men's involvement as fathers in the care of children : Possibilities of change in the workplace." European Community Childcare Network seminar. "Men as carers for children", Glasgow.
250. Rebecky, F. et C. Hanks. 1971. "Fathers' Verbal Interaction with Infants in the First Three Months of Life", *Child Development*, n° 42, p. 63-68.
251. Ricks, S. 1985. "Father-infant interactions : A review of the empirical research". *Family Relations*, n° 34,

- p. 505-511.
252. Roberge, A. 1985. "Réseau d'échange et parenté inconsciente". *Anthropologie et société*, vol. 9, n° 3, p. 5-31.
253. Rogler, L. H. et M. E. Procidano. 1986. "The effect of social network on marital roles", *Journal of Marriage and the Family*, n° 48, p. 693-701.
254. Roper, M. R. 1994. *Masculinity and the British Organization Man since 1945*. Oxford: Oxford University Press.
255. Roper, M. R. et J. Tosh, eds. 1991. *Manful Assertions : Masculinities in Britain since 1800*. London : Routledge.
256. Roper, Michael. 1996. "Seduction and Succession: Circuits of Homosocial Desire in Management." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage, p. 210-226.
257. Rosow, J. M. 1981. "Évolution des attitudes envers le travail." In *La qualité de vie au travail*, Travail Canada dir., Ottawa : Approvisionnement et services Canada.
258. Russel, Graeme. 1982. "Highly Participant Australian Fathers : Some Preliminary Findings". *Merrill-Palmer Quarterly*, vol. 28, n° 1, p. 137-156.
259. Russell, G., D. James et J. Watson. 1988. "Work/family policies : The changing role of fathers and the presumption of shared responsibility for parenting". *Australian Journal of Social Issues*, n° 23, p. 249-267.
260. Russell, Graeme. 1987. "Problems in role-reversed Families." In *Reassessing Fatherhood: New Observations on Fathers and the Modern Family*, Lewis, C. et M. O'Brien dir., London : Sage, p. 161-179.
261. Safilios Rotchild, C. 1970. "The Influence of Wife Degree of Work Commitment Upon Some Aspects of Family Organization and Dynamics". *Journal of Marriage and the Family*, n° 32, p. 681-691.
262. Sainsaulieu, R. 1985. *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2e éd.
263. Sandquist, K. 1987. "Swedish family policy and the attempt to change paternal roles." In *Reassessing fatherhood*, Lewis, C. et M. O'Brien dir., London: Sage, p. 144-160.
264. Scanzoni, J. H. 1978. *Sex roles, women's work, and marital conflict : A study of family change*. Lexington, MA : Lexington Books.
265. Scharlach, A. E., B. F. Lowe et E. L. Schneider. 1991. *Eldercare and the Workforce*. Lexington, MA: Lexington Book.
266. Scott, Katherine et Clarence Lochhead. 1997. "Les femmes regagnent-elles du terrain dans la course aux salaires?". *Perception*, vol. 21, n° 1, p. 8-10.
267. Sedgwick, E. K. 1985. *Between Men. English Literature and Male Homosocial Desire*. New York: Columbia University Press.
268. Seidler, V. J. 1989. *Rediscovering Masculinity : Reason, Language and Sexuality*. London : Routledge.
269. Seidler, V. J. 1992. "Rejection, vulnerability and friendship." In *Men's Friendships*, Nardi, P. dir., Newbury

Park, CA : Sage.

270. Seyler, Dian L., Pamela A. Monroe et J. C. Garand. 1995. "Balancing Work and Family: The Role of Employer-Supported Child Care Benefits". *Journal of Family Issues*, vol. 16, n° 2, p. 170-193.
271. Shapiro, Laura. 1997. "The Myth of Quality Time". *Newsweek*, n° May 12, p. 62-71.
272. Shepard, H. 1985. "Men and organizational culture." In *Beyond sex roles*, Sargent, A. dir., St-Paul : West, p. 374-381.
273. Shinn, M., N. Wong, P. Simko et B. Ortiz-Torres. 1989. "Promoting the Well-Being of Working Parents: Coping, Social Supports, and Flexible Job Schedules". *American Journal of Community Psychology*, vol. 17, n° February, p. 31-55.
274. Shuster, Claudia. 1994. "First-Time Fathers' Expectations and Experiences Using Child Care and Integrating Parenting and Employment". *Early Education & Development*, vol. 5, n° 4, p. 261-276.
275. Silverstein, Louise B. 1996. "Fathering is a feminist issue". *Psychology of Women Quarterly*, vol. 20, n° 1, p. 3-37.
276. Sinclair, A. 1995. "Sex and the MBA". *Organization*, vol. 2, n° 2, p. 295-319.
277. Singly (de), François. 1996. *Le Soi, le couple et la famille*. Paris : Nathan.
278. Spinks, Nora. 1996. "Au-delà de l'accommodation: vers l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales. Des changements réels nécessitent un plan clair et une réévaluation du travail". *Transition*, vol. 26, n° 2, p. 14-16.
279. St-Onge, S., G. Guérin, R. Trottier, V. Haines et M. Simard. 1994. "L'équilibre travail-famille: un nouveau défi pour les organisations". *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 64-72.
280. Starkey, K. 1989. "Time and Work: A psychological perspective." In *Time Work and Organization*, Blyton, B., J. Hassard, S. Hill et K. Starkey dir., (dir). London: Routledge.
281. Statistique Canada. 1987. *L'enquête sociale générale sur l'emploi du temps. Cycle 2, 1986*. Ottawa : Statistique Canada, Approvisionnement et services Canada.
282. Statistique Canada. 1993. *L'enquête sociale générale sur l'emploi du temps. Cycle 7, 1992*. Ottawa : Ministère de l'Industrie, de la science et de la technologie.
283. Statistique Canada. 1997. *Grandir au Canada : Enquête longitudinale nationale sur les enfants et les jeunes*. Ottawa : Ministère de l'Industrie.
284. Statistique Canada. 1995. *Women in Canada. A Statistical Report*. Ottawa : Minister of Industry, cat. No.89-503E.
285. Statistique Canada. 1994. *Women in the Labour Force*. Ottawa : Minister of Industry, Science and Technology, cat. No. 75-507E.
286. Telford, Laurie. 1996. "Slaves in Bunkers. Organizational Consequences of Failing to Verify Alternative Masculinities." In *Masculinities in Organizations*, Cheng, Cliff dir., Thousand Oaks: Sage, p. 130-159.
287. Tessier, Roger, Jean Beaudry et Ginette J. Savoie. 1992. *Influence des facteurs psycho-sociaux associés au double statut des mères-travailleuses sur leur santé physique et leur bien-être psychologique*. Montréal :

IREF-UQAM.

288. Thaulow, I. 1993. *Bornefamiliernes arbejdstider - en analyse af fleksible arbejdstider i staten*. Report 93:3. Copenhagen: Danish National Institute of Social Research.
289. Theilheimer, Ish. 1996. "Attention: Familles au travail. Les employeurs, les travailleurs et les familles se démènent pour trouver les solutions idéales au conflit travail-famille". *Transition*, vol. 26, n° 2, p. 5-11.
290. Thoits, P. 1983. "Multiple Identities and Psychological Well-Being". *American Sociological Review*, n° 48, p. 1774-1787.
291. Thomas, L. T. et D. C. Ganster. 1995. "Impact of Family Supportive Work Variable on Work Family Conflict and Strain: A Control Perspective". *Journal of Applied Psychology*, n° 80, p. 6-15.
292. Tognoli, J. 1979. "The Flight from Domestic Space : Men's Roles in Household". *The Family Coordinator*, n° 28
293. Tolson, A. 1977. *The Limits of Masculinity*. London : Tavistock.
294. Vandeland, Louise, Diane Bélisle, Anne Gauthier et Yolande Pinard. 1985. *Du travail et de l'amour : les dessous de la production domestique*. Montréal : Saint-Martin.
295. Volling, Brenda L. et Jay Belsky. 1991. "Multiple Determinants of Father Involvement during Infancy in Dual Earner and Single Earner Families". *Journal of Marriage & the Family*, vol. 53, n° 2, p. 461-474.
296. Watson, T. 1994. *In Search of Management : Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London : Routledge.
297. Weber, M. 1968. "Bureaucracy." In *From Max Weber*, Gerth, H. et C. Wright Mills dir., London : Routledge & Kegan Paul.
298. Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, IL : Free Press.
299. Weiss, R. S. 1990. *Staying the Course: The Emotional and Social Lives of Men who do Well at Work*. New York: The Free Press. X p.
300. White, Robert. 1989. "Changing Needs of Work and Family: A Union Response". *Canadian Business Review*, vol. 16, n° 3, p. 31-33.
301. Widerberg, Karen. 1991. "Reform for Women - On Male Terms - The Example of the Swedish Legislation on Parental Leave". *International Journal of Sociology of the Law*, n° 19, p. 27-44.
302. Wikander, U. 1992. "Delad arbete, delad makt : Om kvinnors underordning i och genom arbete (Shared work, shared power : About women's subordination in and through employment)." In *Kontrakt i kris (Contact in Crisis)*, Åström, G. & Y. Hirdman dir., Stockholm : Carlssons.
303. Willis, P. 1977. *Learning to Labour*. Farnborough, UK: Saxon House.
304. Witz, A. et M. Savage. 1992. "The gender of organizations." In *Gender and Bureaucracy*, Savage, M. et A. Witz dir., Oxford: Basil Blackwell, p. 3-62.
305. Woodward, Alison E. 1996. "Multinational Masculinities and European Bureaucracies." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*, Collinson,

- David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks: Sage, p. 167-185.
306. Yancey Martin, Patricia. 1996. "Gendering and Evaluating Dynamics: Men, Masculinities and Managements." In *Men as Managers, Managers as Men. Critical perspectives on Men Masculinities and Managements*, Collinson, David L. et Jeff Hearn dir., Thousand Oaks : Sage, p. 186-209.
307. Yankelovich, D. 1979. "Work, Values and the New Breed." In *Work in America, the Decade Ahead*, Ken, C et J. M. Rosow dir., New York : Van Nostrand Reinhold.
308. Zarifian, P. 1988. "L'émergence du modèle de la compétence." In *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*, Stankiewicz dir., Economica.

H 14,018 E-2974

Ex.2 Dulac, Germain  
Groulx, Johanne

Paternité travail et société : les  
obstacles organisationnels et socio-  
~~culturels qui empêchent les pères~~  
de ~~faciliter~~ leurs responsabilités  
familiales et le travail : une re-  
cension critique des écrits

H 14,018  
Ex.2

16/08/2001 FRANÇOIS TILDE



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_