

Espace libre

## Conciliation emploi-famille : des enjeux et des options dans des territoires différents

Diane-Gabrielle Tremblay<sup>a</sup>, Sophie Mathieu<sup>b</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1606>

**RÉSUMÉ.** Si plusieurs champs professionnels et secteurs d'activité ont fait l'objet de travaux sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale-personnelle, les territoires et régions ont moins fait l'objet d'études. Pourtant, le territoire et ses occupants constituent des acteurs pouvant influencer sur cette conciliation, le marché du travail étant différencié selon les régions. Nous avons voulu vérifier dans quelle mesure il pouvait exister une culture organisationnelle territoriale qui se traduirait par des différences régionales sur le plan de l'articulation vie professionnelle-personnelle-familiale. Nous nous penchons ici sur les différences concernant la mise en place de mesures de conciliation, sur la perception des obstacles associés, sur les effets positifs et négatifs perçus ainsi que sur les facteurs pouvant influencer sur leur application. Nous avons comparé trois grandes régions au Québec, soit la région métropolitaine (RM) de Montréal, la RM de Québec et les régions périphériques (regroupant le reste du Québec, des villes de taille petite et moyenne). Nous avons posé comme hypothèse que la situation serait semblable dans les deux régions métropolitaines, mais nous avons pu constater que, sous plusieurs angles, la RM de Montréal se distinguait, sans que cela soit systématique. Nous observons notamment que l'information et l'expertise varient d'une région à l'autre, de même que les pratiques des autres entreprises.

**Mots-clés :** Conciliation emploi-famille, territoire, régions, travail-famille, travail-vie

**ABSTRACT.** *If numerous professional fields and activity sectors were the subject of research work done on professional life and personal-family life, territories and regions were less studied. Yet, territories and their inhabitants constitute the actors who may influence this reconciliation, as the labour market is differentiated by regions. We thus wanted to determine to what extent there may be a territorial organizational culture, which could translate into territorial or regional differences regarding the articulation of professional-personal-family life. We here cover the differences regarding the implementation of reconciliation measures, the perception of associated obstacles, the positive and negative effects perceived, and the factors that could influence their application. We thus compared three large regions in the province of Quebec; the Montreal metropolitan region, the Quebec City metropolitan region and the peripheral regions (that cover the rest of the province of Quebec, essentially small and medium sized cities). We set the hypothesis that the two metropolitan regions would be similar, but in fact we found out that on many points, Montreal distinguishes itself, although this is not systematically the case. In particular, we observed that information and expertise vary from one region to another, as well as the practices of other firms.*

**Keywords:** Work-family reconciliation, territory, region, work-life, gender

### Introduction

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale ou, pour faire plus court, la conciliation emploi-famille renvoie à la tentative d'intégrer et de bien assumer les responsabilités

professionnelles et familiales, du point de vue du temps et des rôles assumés (Tremblay, 2019). Les responsabilités familiales font référence aux responsabilités à l'endroit de ses enfants, soit la parentalité (Barrère-Maurisson, 1992; Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009; Tremblay, 2012,

<sup>a</sup> Professeure, Université TÉLUQ (Université du Québec)

<sup>b</sup> D. Soc., Institut Vanier de la famille, Ottawa

2019), mais aussi aux responsabilités face à ses ascendants, se traduisant souvent par une situation de personne proche aidante (Nogues et Tremblay, 2022).

Les organisations peuvent jouer un rôle médiateur, qui peut être favorable ou défavorable à la mise en place de mesures d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale. Leur rôle et la mise en place de mesures de conciliation ont été assez bien étudiés au cours des dernières années (Fusulier et collab., 2008; Tremblay, 2012, 2019), mais il faut toujours suivre l'évolution, car des situations comme la pandémie récente entraînent des changements importants dans les organisations en matière de conciliation (Mathieu et collab., 2023; Mathieu et Tremblay, 2022a, 2022b, 2022c), dont le télétravail (Tremblay, 2022a, 2023a), le travail hybride et le développement du télétravail (Krauss et Tremblay, 2024; Scaillerez et Tremblay, 2024; Tremblay, 2023b; Tremblay et Marceau, 2024; Tremblay et Scaillerez, 2024).

Toutefois, les milieux de travail ne se réduisent pas aux organisations puisque celles-ci s'inscrivent elles-mêmes dans des champs professionnels ou des secteurs d'activité et dans des régions ou territoires précis possédant des caractéristiques particulières. Si plusieurs champs professionnels et secteurs d'activité ont fait l'objet de recherches sur le plan de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale-personnelle, les territoires et régions ont moins fait l'objet d'études, alors que le territoire et ses occupants constituent des acteurs pouvant influencer sur cette conciliation et que le marché du travail est différencié selon les régions (Tremblay, 2022c). Quelques travaux ont porté sur le rôle des municipalités, avec des programmes comme *Municipalités amies des enfants* ou encore *Villes amies des aînés*. Au Québec, les municipalités ont pu obtenir du financement pour mettre en œuvre des projets, mais ceux-ci s'apparentaient souvent à des programmes de loisirs pour les jeunes, et moins à des initiatives favorisant la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale-personnelle pour les parents ou pour les personnes proches aidantes (Nogues et Tremblay, 2021, 2022). Des programmes comme *Villes amies*

*des aînés* peuvent aussi contribuer à faciliter l'articulation pour les personnes proches aidantes et les bureaux des temps ou programmes apparentés peuvent soutenir l'agencement des temporalités des parents. (Rochman et Tremblay, 2012, 2013a, 2013b). Par contre, peu de travaux ont traité du rôle des territoires ou régions comme tel, ni des différences entre régions ou territoires dans l'offre de mesures de conciliation. Nous avons étudié la question de la conciliation et son évolution récente sous cet angle, que nous développons ici.

Par le passé, nous avons surtout travaillé sur le thème de la conciliation chez divers groupes professionnels et en sommes venues à étudier ce que nous appelons la « médiation professionnelle » ou le rôle de l'éthos professionnel (Tremblay, 2014, 2012; Tremblay et Mascova, 2013). Nous avons voulu étendre cette perspective au territoire ou aux régions, en postulant que certaines régions (principalement les régions métropolitaines par rapport aux régions périphériques) pourraient avoir un effet médiateur et une offre différente en ce qui a trait à la conciliation emploi-famille<sup>1</sup>.

## 1. Cadre conceptuel : articulation, conciliation et équilibre emploi-famille

Dans cette recherche, nous employons autant le terme *articulation* que celui de *conciliation* emploi-famille. Le terme *articulation* est davantage utilisé en France. Il est parfois jugé plus juste parce qu'il rend mieux compte des ajustements, arrangements et négociations qui se réalisent autour du temps de travail et des autres temps sociaux, dont ceux de la vie familiale. Au Québec, l'expression la plus couramment employée est celle de *conciliation*, qui, bien qu'acceptable, rend moins bien le sens des arrangements et des négociations autour des temps sociaux. Tout comme le mot *articulation*, *conciliation* (avec la fin du mot en *-tion*) rend le sens d'une transformation ou d'un processus (Tremblay, 2012, 2019).

En revanche, l'expression *équilibre* utilisée par certains chercheurs, surtout les anglophones avec l'expression *work-family balance*, nous paraît moins appropriée. Elle a été critiquée (Grzywacz et

Carlson, 2007) et implique qu'il est possible d'atteindre un équilibre, voire qu'il est atteint.

Nous utiliserons donc les termes *articulation* et *conciliation* indifféremment dans cet article, même si l'on peut considérer comme plus justes les expressions *articulation emploi-famille* ou *articulation entre la vie personnelle-familiale et la vie professionnelle*. Plus longue, cette dernière peut rendre difficile la lecture de certaines phrases, mais elle traduit mieux la réalité d'une articulation entre l'ensemble du champ lié à la profession et l'ensemble du champ de la vie familiale et personnelle.

Enfin, nous utilisons l'expression *emploi-famille*, plutôt que *travail-famille*, parce que le travail englobe bien davantage que l'emploi. Le travail inclut en effet le travail domestique, souvent fait par « amour » (Luxton, 1980). De plus, le conflit se situe véritablement entre l'emploi (le travail à l'extérieur du domestique) et les responsabilités familiales (qui elles-mêmes incluent ce travail domestique, généralement non rémunéré). Notons qu'au Québec on parle aussi de plus en plus de *conciliation famille-travail-études* (CFTE), en particulier au gouvernement du Québec et dans les ministères traitant de la question<sup>2</sup>.

## 2. Revue de littérature

Au fil des ans, plusieurs travaux ont fait état du manque de temps vécu par les parents de jeunes enfants (Frederick, 1995; Frederick et Fast, 2001; Galinsky et collab., 2001; Tremblay, 2012, 2019) ainsi que des difficultés de conciliation ou des conflits entre l'emploi et la famille (Stephens et Sommer, 1996). Greenhaus et Beutell (1985) définissent le conflit emploi-famille comme étant le résultat d'une incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, se traduisant par le fait que l'engagement dans un rôle rend difficile l'engagement dans l'autre. Le conflit se manifeste alors puisque l'individu a le sentiment que les attentes du point de vue de son rôle familial sont contradictoires avec les attentes de son rôle professionnel, et vice versa (Frone et collab., 1992a, 1992b).

Selon Carlson et ses collègues (2000), on peut dégager trois formes de conflits (Duxbury et collab., 2003; Frone et collab., 1992a, 1992b; Kossek et Ozeri, 1998; Lee et collab., 2000; Stephens et Townsend, 1997) : les conflits de *temps* (surcharge associée aux rôles multiples), les conflits de *tension* (tension dans un rôle et impact sur l'autre rôle) et, finalement, les conflits de *comportement* (incompatibilité du comportement associé à un rôle avec le comportement attendu dans un autre rôle et ajustements nécessaires ne pouvant pas être faits).

La mise en place de mesures de conciliation emploi-famille vise à atténuer ou à réduire les sources de conflit. Plusieurs de ces mesures agissent sur les conflits de temps, comme nous le verrons plus loin. Par contre, la mise en place de mesures n'assure pas leur utilisation par les personnes, notamment en raison de l'éthos professionnel (Tremblay et Mascova, 2013) ou encore du refus de s'afficher comme personne proche aidante (Nogues et Tremblay, 2021, 2022). Certains obstacles informels viennent donc parfois freiner l'utilisation et l'efficacité des mesures de conciliation.

Certaines recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements et attitudes des collègues et des supérieurs dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Lee et collab., 1992; Lee et collab., 2000). Guérin et ses collègues (1997) constatent que la culture organisationnelle influence l'ampleur du conflit emploi-famille; ainsi, si la personne ne se sent pas pénalisée en raison de ses engagements familiaux, elle ressent moins de difficultés de conciliation et inversement, si elle craint des effets sur la carrière, ce qui s'observe souvent chez les femmes et les hommes professionnels ou cadres en particulier. Le conflit est aussi réduit lorsque la personne a le sentiment que sa hiérarchie ou la personne supérieure immédiate manifeste de l'empathie, ou encore qu'elle accepte des aménagements afin de faciliter la conciliation emploi-famille. Finalement, Behson (2005) montre l'importance du soutien organisationnel et du soutien informel, au-delà des mesures formelles de conciliation, qui peuvent faciliter l'utilisation des mesures. Il souligne ainsi

l'intérêt d'étudier les deux formes de mesures (formelles et informelles), ce que nous avons fait dans nos recherches de manière générale.

Campbell Clark (2001) montre que la culture organisationnelle à l'égard des dispositifs de conciliation et le soutien du supérieur permettent d'expliquer pourquoi ces dispositifs sont utilisés, ou pas, par les personnes salariées. De plus, les résultats de Behson (2005) et de Thompson et ses collègues (1999) indiquent que la seule mise en place de mesures de conciliation emploi-famille sera souvent inefficace, s'il n'y a pas aussi du soutien informel, comme une attitude positive du supérieur hiérarchique et un environnement qui valorise la conciliation, de sorte que les employés ne se sentent pas pénalisés dans leur carrière s'ils utilisent ces mesures de conciliation<sup>3</sup>.

C'est cette dimension de culture organisationnelle qui nous intéresse (Tremblay, 2022b) et que nous avons voulu transposer à l'échelle régionale ou territoriale. Nous posons comme hypothèse la possibilité qu'il y ait des différences interrégionales, que les programmes de conciliation soient mieux connus dans les grands centres, que les gens y soient davantage sensibilisés, de sorte que la perception des gestionnaires puisse être différente, tout comme l'offre de mesures, entre les centres métropolitains et les régions périphériques.

Il ressort des recherches que les organisations peuvent jouer un rôle médiateur favorable ou défavorable en ce qui concerne la mise en œuvre et l'utilisation concrète de dispositifs d'articulation emploi-famille (Fusulier et collab., 2008; Tremblay, 2022b). Toutefois, s'il y a des recherches sur l'utilisation effective des mesures de conciliation (Galinsky et collab., 2008a; Galinsky et collab., 2008b; Mathieu et Tremblay, 2022a, 2022b; Tremblay, 2012, 2019), il y en a nettement moins, voire aucune au Canada et au Québec, sur l'utilisation selon le territoire ou la région.

Or, l'offre et l'utilisation des mesures sont susceptibles de varier d'une région à une autre, selon la culture organisationnelle régionale, selon les services offerts par les villes, selon la manière dont

l'organisation présente son offre, selon les attitudes des gestionnaires, selon la perception qu'en ont les employés et selon les conséquences qu'ils anticipent pour leur carrière. Le soutien de l'employeur apparaît donc comme un aspect essentiel au succès de ces dispositifs visant à améliorer la conciliation emploi-famille, et cela peut être différent selon la région; du moins, pouvons-nous le postuler. En outre, il semble que le soutien organisationnel perçu à l'égard de ces dispositifs puisse encourager ou dissuader les employés de les utiliser (Regroupement pour la valorisation de la paternité, 2022).

Nous pouvons donc conclure que le conflit ou les difficultés de conciliation tiennent à un ensemble de facteurs, et non à une seule cause. Comme nous avons pu le constater dans nos recherches, un ensemble de facteurs contribuent à accentuer les difficultés des parents, en particulier des mères (Mathieu et collab., 2023), mais aussi des personnes proches aidantes. Au-delà de l'offre de mesures comme telle, le soutien de l'organisation et du milieu environnant est un facteur qui influe sur l'utilisation des mesures, et nous voulons voir ici si les différences régionales peuvent traduire ces différences de milieu environnant.

Nous émettons donc l'hypothèse que, tout comme le soutien de l'organisation joue un rôle important, le milieu d'accueil des entreprises, du territoire ou de la région peut aussi jouer un rôle dans l'offre de mesures et dans la perception des organisations et des personnes salariées à l'égard des enjeux de conciliation. Pour mesurer le soutien formel ou informel du milieu de travail, les recherches précédentes (Behson, 2005; Guérin et collab., 1997) se sont intéressées au soutien des collègues et du supérieur ainsi qu'à la réactivité des milieux de travail aux demandes des parents (que les auteurs qualifient de *family responsiveness*; Glass et Estes, 1997; Glass et Finlay, 2002).

Des travaux ont permis de mettre en évidence les caractéristiques de l'offre de mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations (Concilivi, 2022; Concilivi, Conseil de gestion de l'assurance parentale et Regroupement pour la valorisation de la paternité, 2022), mais aussi les

effets concrets de l'appui des dirigeants, des supérieurs et des collègues sur l'utilisation des différentes mesures (Tremblay, 2012). Puisqu'il s'agit ici de fonctions, mais aussi de personnes particulières occupant ces rôles, nous postulons que leur attitude est importante et qu'elle varie selon le contexte organisationnel, comme cela a pu être montré dans divers travaux (Fusulier, 2011; Tremblay, 2012). Nous proposons de reprendre cette hypothèse, mais en traitant du soutien régional ou territorial. Les divers facteurs associés à l'environnement régional pourraient avoir une incidence sur l'offre de mesures de conciliation.

Dans une première étape de cette recherche, nous avons d'abord voulu voir s'il y avait des différences entre les régions dans l'offre de mesures de conciliation et dans les obstacles perçus. La culture organisationnelle et le soutien des dirigeants des organisations varient-ils selon la région?

Nous avons aussi voulu voir si divers facteurs pouvaient être plus importants dans certaines régions du Québec, par exemple p. ex., l'accès à l'information sur les mesures et sur la conciliation emploi-famille), la connaissance des pratiques d'autres entreprises ou d'autres facteurs. Nous postulons que le contexte métropolitain et le contexte de région périphérique pourraient avoir une incidence sur les pratiques des entreprises en matière de conciliation. Les connaissances sur le sujet de la conciliation, tout comme l'information disponible ou les exemples de pratiques d'autres entreprises, varient selon le territoire, ce qui pourrait influencer sur les pratiques observées dans les diverses régions.

### 3. Méthodologie

Cette recherche a été menée dans le cadre d'un partenariat avec le Réseau pour un Québec Famille<sup>4</sup> et avec la firme de sondage Léger. Nous avons voulu connaître l'offre de mesures ainsi que la perception des organisations québécoises à l'endroit de la conciliation emploi-famille. À cette fin, nous avons réalisé une enquête web du 15 au 23 novembre 2022 auprès de 1003 propriétaires d'entreprises ou personnes occupant les fonctions

de présidence, de direction générale et de direction des ressources humaines.

À partir des données de Statistique Canada, les données ont été pondérées selon diverses variables, dont la région, de sorte que les données présentées ici sont représentatives de la situation du Québec et de ses régions<sup>5</sup>.

Notre hypothèse était initialement que les régions métropolitaines de Montréal et de Québec se distingueraient des régions plus périphériques (autres régions), en raison d'un accès plus facile à l'information et aux expériences d'autres entreprises ayant mis en place des mesures de conciliation, car c'est souvent l'expérience de certaines entreprises qui conduit à la mise en place de mesures dans d'autres organisations.

### 4. Résultats

Nous nous sommes d'abord intéressées aux mesures en place dans les organisations afin de savoir si l'offre et la nature des mesures étaient les mêmes mesures dans les régions métropolitaines (RM) de Montréal et de Québec ainsi que dans les autres régions périphériques. Dans les tableaux qui suivent, les données en rouge indiquent une situation significativement inférieure par rapport à la moyenne, tandis que celles en vert indiquent une situation significativement plus élevée.

Nous avons postulé que les mesures seraient présentes de manière assez semblable dans les RM de Montréal et de Québec, par rapport à la catégorie autres régions (périphériques). Cela s'observe parfois, mais nous verrons que cette répartition métropole/régions n'est pas toujours pertinente pour caractériser les répondants, contrairement à ce que nous avons postulé.

Dans le tableau 1 sur les mesures offertes dans les organisations, les résultats sont semblables. Le seul écart important touche la banque d'heures ou de temps accumulé, qui est plus présente dans les régions, mais moins dans la RM de Montréal. La RM de Québec se situe entre les deux.



Il est intéressant de noter que la flexibilité dans les horaires et le choix des vacances est assez courante, ce qui constitue généralement la première demande en matière de conciliation, et la mesure souvent jugée la plus efficace (Tremblay, 2019).

Par contre, les mesures visant l'adaptabilité de l'organisation (poste de remplacement volant, droit à la déconnexion, etc., 4 %) ou encore le soutien pour la garde d'enfants ou le traiteur (5 %) sont des services assez rarement offerts.

Q8 : Tout d'abord, parmi les mesures suivantes, lesquelles sont en vigueur dans votre organisation?			
	RM de Montréal	RM de Québec	Autres régions
Total absolu de présence des mesures	439	155	409
<b>Total net de « oui »</b>	86 %	83 %	90 %
Flexibilité des horaires de travail	68 %	62 %	66 %
Diminution du n <sup>bre</sup> d'heures travaillées avec réduction de salaire	15 %	16 %	20 %
Diminution du n <sup>bre</sup> d'heures travaillées sans réduction de salaire (ex. : semaine de 4 jours sans baisse de salaire)	10 %	12 %	7 %
Semaine comprimée (ex. : 35-40 heures en 4 jours)	14 %	19 %	16 %
Banque d'heures ou temps accumulé	25 %	34 %	44 %
Flexibilité dans le choix des vacances	51 %	48 %	41 %
Télétravail à temps plein (4 jours ou + par semaine)	17 %	9 %	11 %
Télétravail à temps partiel (1 à 3 jours par semaine)	18 %	17 %	16 %
Congés PAYÉS pour responsabilités familiales	18 %	20 %	17 %
Congés NON PAYÉS pour responsabilités familiales au-delà des 10 jours prévus dans la <i>Loi sur les normes du travail</i>	15 %	14 %	21 %
Mesures de soutien aux employés dans l'exercice de leurs responsabilités familiales (ex. : soutien pour la garde d'enfants, services de santé, service de traiteur, etc.)	5 %	4 %	5 %
Mesures visant l'adaptabilité de l'organisation (ex. : poste de remplacement volant, droit à la déconnexion, rotation des horaires, etc.)	4 %	7 %	4 %
Autre. Précisez :	0 %	0 %	1 %
<b>Aucune mesure</b>	11 %	15 %	7 %
Je ne sais pas	3 %	2 %	2 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	0 %	0 %

Tableau 1 – Mesures offertes dans les organisations, selon la région

Nous nous sommes aussi intéressées au caractère formel ou informel des mesures (voir Tableau 2). Sur ce plan, deux points de vue se présentent. Certains répondants considèrent que les mesures doivent être formelles et que les mesures informelles sont moins efficaces ou moins justes, pouvant donner lieu à de l'arbitraire. Les données indiquent que la RM de Montréal présente plus d'entreprises ayant des

mesures informelles seulement, alors que la RM de Québec présente un pourcentage semblable à celui des régions périphériques. Les régions périphériques ont un peu plus de mesures formelles et de situations de combinaison des deux. Les régions périphériques ont davantage de combinaison des mesures formelles et informelles que les RM de Montréal et de Québec.

<b>Q11 : Les mesures de conciliation famille-travail en vigueur dans votre organisation sont-elles des mesures formelles (c.-à-d. clairement définies, écrites et diffusées à tout le personnel) ou informelles (c.-à-d. selon la situation)?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	398	136	371
Formelles	20 %	20 %	22 %
Informelles	61 %	43 %	45 %
Une combinaison des deux	16 %	25 %	27 %
Je ne sais pas	3 %	12 %	5 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	0 %	1 %

Tableau 2 – Mesures formelles ou informelles

Nous nous sommes ensuite penchées sur les effets positifs attribuables aux mesures de conciliation (voir Tableau 3). La RM de Montréal vient en tête pour la perception d'effets positifs (80 %), contre 67 % pour la RM de Québec et 73 % pour les régions périphériques. Ainsi, les données semblent contredire l'hypothèse de différences entre les régions métropolitaines et les régions périphériques puisque la RM de Québec se situe à une extrémité du pôle et les régions périphériques entre les deux RM et les données ne varient pas significativement.

Pour l'ensemble des répondants, les effets positifs de la conciliation touchent surtout une amélioration du climat de travail et la satisfaction ou la motivation accrue des employés. Pour ces deux éléments, les pourcentages sont au-dessus de 35 % pour toutes les régions.

Les autres effets positifs tombent sous les 26 %, sauf pour l'amélioration de la qualité du travail : 37 % pour la RM de Montréal, 33 % pour la RM de Québec et seulement 26 % pour les régions périphériques. C'est le seul sujet où un écart significatif (11 points de pourcentage) est noté entre les réponses des divers groupes.

La RM de Montréal semble voir plus d'effets positifs : autour du quart des entreprises montréalaises voient des effets positifs sur la baisse de l'absentéisme et sur la hausse de la productivité. Les répondants de la RM de Québec se distinguent en étant 16 % à ne voir aucun effet positif des mesures, contre 12 % pour les deux autres régions. Ici encore, les données ne soutiennent pas l'hypothèse d'une différence de perception entre les RM et les régions périphériques.

<b>Q15 : Avez-vous observé des effets positifs attribuables aux mesures de conciliation famille-travail implantées dans votre organisation?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	398	136	371
<b>Total des effets positifs</b>	80 %	67 %	73 %
Amélioration du climat de travail	41 %	35 %	38 %
Satisfaction ou motivation accrue des employés	46 %	48 %	41 %
Meilleur service à la clientèle	18 %	14 %	11 %
Taux de roulement moins élevé	19 %	23 %	16 %
Baisse de l'absentéisme	26 %	18 %	20 %
Hausse de la productivité	25 %	19 %	18 %
Amélioration de la qualité du travail	37 %	33 %	26 %
Organisation plus concurrentielle pour attirer des travailleurs	14 %	12 %	12 %
Autre. Précisez :	0 %	0 %	0 %
<b>Aucun effet positif observé</b>	12 %	16 %	12 %
Je ne sais pas	8 %	17 %	13 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	0 %	2 %

Tableau 3 – Effets positifs observés et attribuables aux mesures de conciliation

Le tableau 4 présente des données sur les effets négatifs que les répondants considèrent comme attribuables aux mesures de conciliation. Ici encore, la RM de Montréal se démarque des autres régions, même si les différences ne sont pas statistiquement significatives; elle perçoit moins d'effets négatifs liés aux mesures de conciliation (35 % globalement, contre 45 % pour la RM de Québec et 44 % pour les autres régions). La RM de Montréal présente aussi un pourcentage plus élevé (55 %) de répondants qui ne voient aucun

effet négatif, mais ces répondants trouvent que la charge de travail accrue est l'effet négatif le plus important (12 %). Les abus possibles de certains employés sont aussi évoqués comme effets négatifs, surtout par la RM de Québec (20 %) et par les régions périphériques (17 %); moins à Montréal (11 %). Est-ce que la grande présence de l'administration publique, fortement syndiquée, à Québec peut expliquer les différences? Difficile à dire, mais ce serait une hypothèse à tester éventuellement.



<b>Q16 : Avez-vous observé des effets négatifs attribuables aux mesures de conciliation famille-travail implantées dans votre organisation?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	398	136	371
<b>Total des effets négatifs</b>	35 %	45 %	44 %
Augmentation des coûts	3 %	12 %	7 %
Augmentation des conflits entre collègues	6 %	6 %	6 %
Baisse de la productivité	6 %	3 %	5 %
Diminution de la qualité du travail	2 %	2 %	6 %
Charge de travail accrue	12 %	9 %	10 %
Difficulté à respecter les échéanciers	5 %	11 %	9 %
Qualité du service à la clientèle compromise	5 %	13 %	4 %
Abus de la part de certains employés	11 %	20 %	17 %
Autre. Précisez :	1 %	1 %	2 %
<b>Aucun effet négatif observé</b>	55 %	40 %	45 %
Je ne sais pas	10 %	15 %	10 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	0 %	1 %

Tableau 4 – Effets négatifs attribuables aux mesures de conciliation

Le tableau 5 confirme la perception positive des organisations de la RM de Montréal (83 %) en ce qui concerne les effets des mesures sur l'organisation. Dans ce cas, les écarts ne paraissent pas importants avec les autres régions, quoique la RM

de Québec se situe assez fortement en dessous de Montréal pour l'évaluation positive (76 %) et est plus élevée pour l'évaluation négative (9 %). Les autres régions se situent globalement entre les deux régions métropolitaines.

<b>Q18 : Tout bien considéré, diriez-vous que la mise en place des mesures de conciliation famille-travail a eu un impact très positif, plutôt positif, plutôt négatif ou très négatif pour l'organisation?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	398	136	371
<b>Positif</b>	83 %	76 %	81 %
Très positif	36 %	21 %	30 %
Plutôt positif	47 %	56 %	51 %
<b>Négatif</b>	3 %	9 %	6 %
Plutôt négatif	3 %	9 %	4 %
Très négatif	0 %	0 %	2 %
Je ne sais pas	14 %	13 %	10 %
Je préfère ne pas répondre	0 %	2 %	3 %

Tableau 5 – Impact des mesures sur l'organisation

Nous nous sommes aussi intéressées aux principaux obstacles qui peuvent se présenter face à la mise en place de mesures formelles de conciliation (voir Tableau 6). La RM de Montréal voit plus d'obstacles (pourcentage global : 77 %), bien qu'elle perçoive plus d'avantages et se dit globalement plus positive, comme nous l'avons vu plus

haut (voir Tableaux 3 et 5). Le manque de temps ou de ressources ainsi que la peur des abus semblent constituer les principaux obstacles. Encore une fois, il est impossible de constater l'existence de différences significatives entre les régions.

<b>Q101 : Quels sont les principaux obstacles à la mise en place de mesures formelles de conciliation famille-travail dans votre organisation?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	439	155	409
<b>Total de « oui » obstacles</b>	77 %	68 %	70 %
Manque de temps ou de ressources	26 %	33 %	24 %
N'a pas l'expertise à l'interne	8 %	7 %	7 %
Processus trop long, complexe ou coûteux	6 %	5 %	8 %
Nécessite une négociation avec le/les syndicat(s) d'employés	2 %	3 %	4 %
Craint les impacts négatifs sur la productivité	14 %	8 %	16 %
Peur que des employés abusent	19 %	13 %	20 %
N'en voit pas la nécessité	19 %	14 %	14 %
Ce n'est pas une priorité des dirigeants	12 %	10 %	13 %
Autre. Précisez :	0 %	1 %	1 %
Aucun obstacle/ne s'applique pas	3 %	0 %	2 %
Je ne sais pas	19 %	25 %	23 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	7 %	4 %

Tableau 6 – Principaux obstacles à la mise en place de mesures formelles de conciliation

Le tableau 7 porte sur les éléments qui pourraient inciter les organisations à formaliser leurs mesures de conciliation. Les données permettent de comprendre les différences fondamentales entre les régions qui peuvent expliquer les perceptions positives et négatives évoquées plus haut. En effet, nous obtenons ici des données sur l'insuffisance d'information ou de soutien d'experts, observée surtout dans les régions périphériques. Les données laissent penser que la RM de Québec est la région qui dispose du plus d'information provenant d'autres organisations ayant mis en place des mesures puisque seulement 45 % des répondants indiquent que l'expérience d'autres organisations serait utile. La même observation

s'applique à la RM de Montréal, où seulement 40 % des répondants estiment qu'il serait utile d'être accompagnés par des experts. Il est probable que l'expertise soit présente dans la RM de Montréal, et moins dans les régions plus périphériques ou les villes plus petites qui en font partie, bien que cette hypothèse reste à valider.

Ce tableau indique aussi que la majorité des entreprises de toutes les régions apprécieraient une aide gouvernementale sous forme de subvention pour la réalisation d'une démarche visant à implanter ou à formaliser des mesures. Le pourcentage est significativement plus élevé en région périphérique (78 %), par rapport aux RM.

<b>Q102 : À quel point les éléments suivants pourraient-ils inciter votre organisation à formaliser davantage ses mesures ou à bonifier les mesures en place?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	439	155	409
Une aide gouvernementale sous forme de subvention pour la réalisation d'une démarche visant à implanter ou à formaliser des mesures	68 %	61 %	78 %
La possibilité d'obtenir une certification indépendante attestant que votre organisation souscrit à de bonnes pratiques en matière de conciliation famille-travail	53 %	43 %	59 %
La possibilité d'être accompagné d'experts externes pour la réalisation d'une démarche clés en main reconnue	40 %	50 %	55 %
De l'information sur des cas d'entreprises qui l'ont fait	56 %	45 %	65 %
La demande des employés ou du syndicat	49 %	51 %	53 %

Tableau 7 – Principaux éléments qui inciteraient les organisations à formaliser leurs mesures

Deux dernières questions portent sur la possibilité que les organisations aient adapté ou bonifié leurs mesures de conciliation pour faire face à la pénurie de personnel. En effet, le taux de chômage (3,9 %) au Québec a atteint depuis deux ans un niveau historiquement faible, surtout dans la RM de Québec. Les organisations de la RM de Québec et

des régions périphériques ont dû bonifier des mesures de conciliation pour tenter d'attirer de la main-d'œuvre (voir Tableau 8 : plus de 70 % disent oui). Les organisations montréalaises ne semblent pas avoir eu à déployer une stratégie similaire, car seulement 62 % répondent oui.

<b>Q203 : Par ailleurs, votre organisation a-t-elle dû adapter ou bonifier les mesures en place afin d'être plus compétitive dans le contexte de la pénurie de personnel?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	439	155	409
Total de « oui »	62 %	70 %	73 %
Beaucoup	12 %	25 %	12 %
Moyennement	26 %	31 %	36 %
Un peu	24 %	14 %	25 %
Pas du tout	38 %	30 %	27 %

Tableau 8 – Adaptation ou bonification des mesures pour faire face à la pénurie de personnel

Enfin, le tableau 9 montre que les organisations de toutes les régions – mais en particulier celles dans la RM de Montréal – ont adapté ou bonifié plusieurs mesures de conciliation, incluant une plus grande flexibilité dans le nombre d'heures de travail, dans les horaires de travail ainsi que dans la possibilité de faire du télétravail. Pour le télétravail, cette possibilité est plus déterminée par les catégories professionnelles ou les types de métiers dominants dans les régions. C'est plus fréquent

dans la RM de Montréal, qui regroupe davantage les grandes entreprises en finances, en télécommunications et autres, où le télétravail est davantage possible (Statistique Canada, 2020). Les organisations ont été plus nombreuses à augmenter les salaires dans la RM de Montréal que dans les autres régions. Même si les hausses de salaire ont moins à voir avec la conciliation, elles sont un facteur d'attraction et de rétention du personnel.

<b>Q204 : Principalement, qu'est-ce qui a été adapté ou bonifié?</b>			
	<b>RM Mtl</b>	<b>RM Qc</b>	<b>Autres régions</b>
Total absolu	317	120	311
<b>Total net de « oui »</b>	<b>92 %</b>	<b>81 %</b>	<b>84 %</b>
Plus grande flexibilité dans le n <sup>bre</sup> d'heures de travail	31 %	30 %	31 %
<b>Plus grande flexibilité dans les horaires de travail</b>	<b>34 %</b>	<b>47 %</b>	<b>43 %</b>
<b>Possibilité de faire du télétravail</b>	<b>34 %</b>	<b>25 %</b>	<b>26 %</b>
Ajout de congés payés pour des responsabilités familiales	10 %	14 %	11 %
Augmentation du n <sup>bre</sup> de jours de vacances	11 %	15 %	13 %
Offrir une semaine comprimée (ex. : semaine régulière effectuée en 4 jours)	16 %	15 %	15 %
Offrir un horaire réduit (ex. : 4 jours par semaine au lieu de 5)	14 %	12 %	16 %
Salaire	10 %	0 %	4 %
Autre	0 %	9 %	1 %
Non, aucune nouvelle mesure	8 %	19 %	16 %

Tableau 9 – Adaptation ou bonification pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre

## Conclusion

La recherche montre que la culture organisationnelle influe sur le niveau de soutien organisationnel ainsi que sur l'offre et l'utilisation de mesures de conciliation emploi-famille. Nous avons voulu vérifier dans l'existence d'une culture organisationnelle territoriale qui se traduirait par des différences régionales sur le plan de l'articulation vie professionnelle-personnelle-familiale, soit en ce qui concerne la mise en place de mesures de conciliation, la perception d'obstacles à leur mise en place, les effets positifs et négatifs perçus ainsi que les facteurs pouvant influencer la mise en place de mesures (dont l'information, l'expertise et l'exemple d'autres cas d'entreprises).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'offre et l'utilisation des mesures sont susceptibles de varier d'une organisation, mais aussi d'une région à une autre, suivant la manière dont se présente l'offre, de même que les attitudes des gestionnaires, la perception qu'en ont les employés et les conséquences qu'ils anticipent pour leur carrière.

Nous avons donc comparé trois grandes régions au Québec, soit la RM de Montréal, la RM de Québec et les régions périphériques (regroupant le reste du Québec, des villes de taille petite et

moyenne). Nous avons posé comme hypothèse que la situation serait semblable dans les deux régions métropolitaines, mais nous avons pu constater que, sous plusieurs angles, la RM de Montréal se distinguait des autres, sans que cela soit systématique.

L'élément principal qui se dégage des données est que les régions périphériques semblent à la recherche d'expertise, d'information et de la connaissance d'autres entreprises, ce qui les inciterait davantage à mettre en place des mesures de conciliation en suivant l'exemple et l'expérience d'autres organisations.

La mise en place de mesures de conciliation pour contrer la pénurie de main-d'œuvre vient confirmer que les mesures de conciliation (principalement : flexibilité d'horaires, d'heures de travail et télétravail) constituent des facteurs d'attraction. Si la RM de Montréal y ajoute la bonification des salaires, les autres régions sont semblables à Montréal en ce qui concerne leur offre de mesures.

Nous en concluons que les différences régionales sont modestes, mais qu'il conviendrait d'accroître l'accessibilité à l'expertise, à l'information et à la connaissance d'autres cas d'organisations pour améliorer l'offre de mesures dans les régions périphériques, qui indiquent en avoir besoin pour les

inciter à mettre en place des mesures de conciliation. D'ailleurs, la majorité des répondants de toutes les régions apprécieraient une aide gouvernementale sous forme de subvention pour la réalisation d'une démarche visant à implanter ou à formaliser des mesures. Le pourcentage est significativement plus élevé dans les régions périphériques, par rapport aux RM.

### Limites

Toute recherche comporte des limites; celle-ci ne fait pas exception. Parmi les principales limites de notre recherche, soulignons le nombre de répondants qui, ramené à chaque région, même si la pondération a été faite, est néanmoins limité. Une augmentation du nombre de répondants permettrait des analyses plus poussées pour des régions particulières qui ont dû être regroupées. En même temps, nous pensons que l'analyse selon le secteur d'activité est peut-être plus pertinente. D'ailleurs, nous avons déjà observé des différences dans des données antérieures selon que le secteur est majoritairement masculin ou féminin (Mathieu et Tremblay, 2022a; Tremblay, 2012), ce qui pourrait aussi correspondre à la variable sectorielle.

Aussi, les répondants des entreprises occupent diverses fonctions : présidence, direction générale, propriétaire d'entreprises et direction des ressources humaines. Nous pouvons penser que tous n'ont pas la même connaissance des mesures et que cela peut jouer sur leurs perceptions et leurs réponses. Aussi, la taille des entreprises, que nous n'avons pas prise en compte ici (mais qui est disponible dans les données), présente une certaine diversité, et il est probable que les plus petites organisations aient moins connaissance des mesures. Nous avons d'ailleurs prévu la réponse « je ne sais pas » pour ces situations et les pourcentages sont parfois non négligeables.

### Pistes de recherche

Les prochains travaux devront approfondir l'analyse en utilisant un plus grand nombre d'organisations répondantes afin de pouvoir distinguer plus finement les régions. Les régions métropolitaines couvrent de grands espaces. Celles de Montréal et de Québec se distinguent aussi selon la composition de leur activité économique (plus d'administration publique à Québec et moins d'entreprises privées, quoiqu'il y en ait dans la grande région). Tout ceci justifierait sans doute une analyse plus fine.

Des analyses pourraient aussi être effectuées selon les secteurs, notamment les secteurs majoritairement masculins ou féminins, afin de voir si la dimension sectorielle domine sur l'analyse régionale ou territoriale.

Enfin, une dernière avenue serait d'étudier le rôle des organismes intermédiaires (chambres de commerce, grappes industrielles, associations sectorielles et professionnelles) dans la diffusion régionale de l'information et des connaissances sur la mise en place de mesures de conciliation, sur leurs avantages et sur les obstacles réels. Cela permettrait de mieux comprendre la diversité des réalités régionales, mais aussi de repérer des organisations qui peuvent disposer d'information pertinente pour les entreprises en région périphérique, surtout celles qui se considèrent comme déficientes en information et en expertise.

Ce serait d'ailleurs une recommandation que de conseiller aux gestionnaires des organisations des régions périphériques, mais aussi de celles des RM de tenter de contacter des organismes qui peuvent offrir ce type de ressources (information sur les mesures, connaissance de l'expertise disponible dans la région, connaissance d'autres organisations ayant mis en place des mesures).

### NOTES

- 1 Pour faire plus court, nous utiliserons l'expression conciliation emploi-famille comme équivalent à l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale et personnelle (Tremblay, 2019).
- 2 Voir le site [cfte.telug.ca](http://cfte.telug.ca) à ce sujet.
- 3 Voir aussi Tremblay et Mascova (2013), notamment pour la situation des avocats et avocates, où l'influence du client s'ajoute à celle du supérieur.

- 4 La recherche est menée en partenariat avec l'initiative Concilivi, qui dépend du Réseau pour un Québec Famille, un organisme à but non lucratif qui vise à sensibiliser les employeurs et la société sur les enjeux de conciliation. Voir son site pour plus de détails : <https://www.concilivi.com/fr/a-propos>. Le présent article résulte de la préparation d'une communication pour le colloque 2022 de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), car notre partenariat avec Concilivi prévoit la conception du questionnaire annuel et l'analyse des résultats.
- 5 Les données ont aussi été pondérées en fonction du genre de la personne répondante, du type d'entreprise et du secteur, mais nous ne nous intéressons pas à ces aspects ici.

## RÉFÉRENCES

- Barrère-Maurisson, M.-A. (1992). *La division familiale du travail : la vie en double*. PUF.
- Barrère-Maurisson, M.-A. et Tremblay, D.-G. (2009). *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs France-Québec*. PUQ.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004>
- Campbell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1759>
- Carlson, D. S., Kacmar, M. K. et Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Concilivi. (2022). *Sondage employeurs 2022-2023*. <https://www.concilivi.com/fr/statistiques-cft>
- Concilivi, Conseil de gestion de l'assurance parentale et Regroupement pour la valorisation de la paternité. (2022). *Sondage auprès des travailleurs du Québec*. Réseau pour un Québec Famille. <https://www.concilivi.com/fr/statistiques-cft>
- Duxbury, L., Higgins, C. et Coghill, D. (2003). *Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Développement des ressources humaines du Canada, gouvernement du Canada. <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>
- Frederick, J. A. (1995). *Au fil des heures... l'emploi du temps des Canadiens – Enquête sociale générale* [Monographie n° CS89-544/1995F-PDF]. Statistique Canada, gouvernement du Canada. <https://publications.gc.ca/site/fra/9.814551/publication.html>
- Frederick, J. A. et Fast, J. E. (2001). Aimer son travail : une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée? *Tendances sociales canadiennes*, 9-13. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2001001/article/5702-fra.pdf>
- Frone, M. R., Russel, M. et Cooper, M. L. (1992a). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundary asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729. <https://doi.org/10.1002/job.4030130708>
- Frone, M. R., Russel, M. et Cooper, M. L. (1992b). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.77.1.65>
- Fusulier, B. (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale*. Presses universitaires de Louvain.
- Fusulier, B., Tremblay, D.-G. et di Loreto, M. (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68(1), 63-81.
- Galinski, E., Aumann, K. et Bond, J. T. (2008a). *Times are changing: Gender and generation at work and at home*. Families and Work Institute. <https://www.familiesandwork.org/research/2009/times-are-changing-gender-and-generation-at-work-and-at-home>
- Galinsky, E., Bond, J. T. et Sakai, K. (2008b). *2008 National study of employers*. Families and Work Institute. <https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/b0bca7a592140fa000d7d8bbcd6cd13fbcfd759.pdf>
- Galinsky, E., Kim, S. S. et Bond, J. T. (2001). *Feeling overworked: When work becomes too much*. Families and Work Institute. <https://www.familiesandwork.org/research/2001/feeling-overworked-when-work-becomes-too-much>
- Glass, J. L. et Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23, 289-313. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.289>



- Glass, J. L. et Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family responsive workplace policies. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-337. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.23.1.289>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Grzywacz, J. G. et Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec. *Relations industrielles*, 52(2), 274-303. <https://doi.org/10.7202/051167ar>
- Kossek, E. E. et Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.83.2.139>
- Krauss, G. et Tremblay, D.-G. (2024, à paraître). Third places, coworking and coworking spaces as concepts responding to current social and economic trends. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.
- Lee, K., Carswell, J. J. et Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>
- Lee, C., Duxbury, L., Higgins, C. et Mills, S. (1992). Stratégies utilisées par les parents occupant un emploi pour concilier les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale. *Optimum : la revue de gestion du secteur public*, 23(2), 68-78.
- Luxton, M. (1980). *More than a labour of love: Three generations of women's work in the home*. Canadian Scholars' Press.
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022a). Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'œuvre dans les organisations en temps de pandémie : le cas du Québec. *Relations industrielles*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091587ar>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022b). La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie : constats et recommandations pour le Québec. *Enfances Familles Générations*, 40. <https://journals.openedition.org/efg/13935>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022c, 19 septembre). Post-pandémie : une meilleure conciliation emploi-famille sans baisse de salaire. *The Conversation*. <https://theconversation.com/post-pandemie-une-meilleure-conciliation-emploi-famille-sans-baisse-de-salaire-189182>
- Mathieu, S., Tremblay, D.-G., Treleaven, C. et Fuller, S. (2023). Determinants of work-family balance satisfaction during the pandemic: Insights from Québec. *Canadian Review of Sociology*, 60(0), 212-228. <https://doi.org/10.1111/cars.12427>
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2021). Les configurations d'aide répondent-elles aux besoins de soutien des aidants principaux? *Gérontologie et société*, 43(164), 175-190. <https://doi.org/10.3917/gsl.164.0175>
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2022). *Managers' views about employed carers' well-being: A qualitative study in Quebec*. *Well-Being, Space and Society*, 3, 100096. <https://doi.org/10.1016/j.wss.2022.100096>
- Regroupement pour la valorisation de la paternité (RVP). (2022). *Page d'accueil*. <https://www.rvpaternite.org>
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2012). Politiques temporelles et bureaux des temps : les enjeux pour le développement local. *Revue canadienne de sciences régionales*, 34(1), 9-18. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V34N1-Rochman-Tremblay.pdf>
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2013a). La démarche de vieillissement actif : une innovation sociale avec empowerment ou une responsabilisation des individus? Dans J.-L. Klein et M. Roy (dir.), *Mondialisation et innovation sociale* (p. 139-148). PUQ.
- Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2013b). Que peuvent faire les villes pour favoriser la conciliation travail-famille et le bien-être des citoyens? *Gestion*, 37(4), 34-44. <https://doi.org/10.3917/rges.374.0034>
- Scaillerez, A. et Tremblay, D.-G. (2024, à paraître). The diversity of coworking spaces: Case studies from Canada. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.
- Statistique Canada. (2020, 17 avril). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 1 : La COVID-19 et travailler de la maison. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200417/dq200417a-fra.htm>

- Stephens, G. K. et Sommer, S. M. (1996). The measurement of work to family conflict. *Educational and Psychological Measurement*, 56(3), 475-486. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Measurement-of-Work-to-Family-Conflict-Stephens-Sommer/1d88887f4a1bad0e6fdbfce597b36d7d9f95a8fd>
- Stephens, M. A. P. et Townsend, A. L. (1997). Stress of parent care: Positive and negative effects of women's other roles. *Psychology and Aging*, 12, 376-386. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.12.2.376>
- Thompson, C., Beauvais, L. et Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tremblay, D.-G. (2012). *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. PUQ. <http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html>
- Tremblay, D.-G. (2014). *Infirmière : vocation, engagement et parcours de vie*. Éditions du Remue-ménage.
- Tremblay, D.-G. (2019). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (4<sup>e</sup> éd.). PUQ. <https://www.puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-3630.html>
- Tremblay, D.-G. (2022a). Les enjeux et risques du télétravail pour les femmes au Canada et au Québec. *Travail, genre et sociétés*, 2(48), 157-161 <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0157>
- Tremblay, D.-G. (2022b). Les enjeux actuels en économie du travail à partir d'une approche institutionnaliste. *Revue Interventions économiques*, 67. <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/15740>
- Tremblay, D.-G. (2022c). Transformations du marché du travail : les enjeux sur le plan de la sécurité et de l'insécurité d'emploi et la relance du « modèle québécois »? Dans H. Rioux et S. Paquin (dir.), *La révolution tranquille : 60 ans après – Rétrospective et avenir* (p. 213-231). PUM.
- Tremblay, D.-G. (2023a, 16 janvier). Le télétravail et ses enjeux pour les femmes. *Orientation*. <https://orientation.ceric.ca/2023/01/16/le-teletravail-et-ses-enjeux-pour-les-femmes>
- Tremblay, D.-G. (2023b, 13 mars). Le coworking : de nouvelles modalités de travail et développement des territoires. *Orientation*. <https://orientation.ceric.ca/2023/03/13/le-coworking-de-nouvelles-modalites-de-travail-et-developpement-des-territoires/>
- Tremblay, D.-G. et Marceau, N. (2024, à paraître). Perceived health and well-being of workers: Understanding the effects observed in coworking spaces. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.
- Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*. Éditions du Remue-ménage.
- Tremblay, D.-G. et Scaillez, A. (2024, à paraître). Collaborative working, coworking spaces and communities of practice: Their origins, definitions, forms, different types, and forms of collaboration. Dans D.-G. Tremblay et G. Krauss (dir.), *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Edward Elgar.