



La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec: une analyse en termes de genre.

Note de recherche no 2011-13

par

Aurélie Linckens, Françoise Grodent,

et Diane-Gabrielle Tremblay

**TÉLUQ –
ARUC-GATS
Octobre 2011**

ARUC-GATS

L'Alliance de recherche université communauté sur la Gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) s'intéresse aux dispositifs existants de conciliation emploi-famille, et de gestion des âges et des temps (retraites, préretraites, temps de travail et horaires de travail notamment), ainsi qu'aux positions des acteurs sociaux concernant ces modalités et toutes autres qui pourraient être expérimentées. Elle s'intéresse également aux réalités d'emploi et aux aspirations de la main-d'œuvre. Dans ce cadre, l'ARUC-GATS cherche notamment à connaître les positions des acteurs sociaux et à déterminer quels aménagements seraient souhaitables pour accroître le taux d'activité, mais aussi pour offrir de meilleures conditions de travail aux salariés vieillissants ou ayant des personnes à charge (c.-à-d. enfants ou personnes âgées avec incapacités).

L'ARUC-GATS comprend trois axes de recherche principaux à savoir :

Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)

Axe2. Vieillesse et Fin de carrière (FIC)

Axe 3. Milieux de vie, Politiques familiales et municipales (VIE)

La présente recherche s'inscrit plus spécifiquement dans ce dernier axe. Dans ce Chantier d'action partenariale (CAP) sur les milieux de vie, on s'intéresse au rôle de l'acteur municipal ou régional, en ce qui concerne le rôle du milieu de vie dans la vie familiale et l'articulation entre les responsabilités professionnelles et la vie personnelle. Dans ce cadre, l'ARUC analyse les pratiques et politiques en place au Québec, mais effectue aussi des comparaisons avec le reste du Canada et l'international.

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

Diane-Gabrielle Tremblay,

Directrice ARUC-GATS

Téluq-Université du Québec à Montréal

100 Sherbrooke ouest, Montréal

Québec, Canada

H2X 3P2

Téléphone : 514-843-2015 poste 2878

Fax : 514-843-2160

Courriel /email: dgtrembl@teluq.uqam.ca

Site web: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques

Aurélie Linckens est titulaire d'une maîtrise en Gestion des Ressources Humaines à l'Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Liège (Belgique). Elle se spécialise dans l'accompagnement et le développement humain et organisationnel. Elle travaille actuellement à l'Université de Liège en tant que chercheure-intervenante en médiation inter-organisationnelle au service des réseaux d'innovation et de leurs membres (pôles de compétitivité, clusters, etc.). Elle a participé à la réalisation de cette note de recherche dans le cadre d'un projet de recherche international.

Françoise Grodent

Françoise Grodent est doctorante en sciences économiques et de gestion à HEC-Université de Liège (Belgique). Elle travaille également au sein de l'unité de recherche EgiD- Etudes sur le genre et la diversité en gestion et y réalise sa thèse intitulée « Les carrières professionnelles des cadres : regard croisé du genre et de l'âge » sous la direction d'Annie Cornet. Elle a contribué à la réalisation de cette note de recherche dans le cadre d'un stage de recherche international effectué au sein de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay.

Diane-Gabrielle Tremblay

Professeure à la Télé-université de l'UQAM et titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir) et Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH-www.teluq.uqam.ca/aruc-gats) et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a publié dans de nombreuses revues, dont : *Cities, New Technology, Work and Employment, Applied Research on Quality of Life, Social Indicators Research, the Journal of E-working, the Canadian Journal of Urban Research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, the Canadian Journal of Communication, the Canadian Journal of Regional Science, Leisure and Society, Women in Management, Géographie, économie et société, Carriérologie, Revue de gestion des ressources humaines*. Ses recherches portent sur la nature du travail et sur les types d'emplois, l'organisation du travail, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : www.teluq.ca/dgtrtremblay

**La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires de la Société de transport
de Montréal : une analyse en termes de genre.**

**Aurélie Linckens, Françoise Grodent,
et Diane-Gabrielle Tremblay**

Table des matières

1. Introduction	2
2. Mise en contexte	3
<i>2.1. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle</i>	<i>3</i>
<i>2.2. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle selon le genre</i>	<i>3</i>
<i>2.3. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle des cadres selon le genre</i>	<i>6</i>
3. Méthodologie de recherche	8
<i>3.1. Approche qualitative</i>	<i>8</i>
<i>3.2. Terrain de recherche</i>	<i>9</i>
4. Analyse des données	10
<i>4.1. Caractérisation des répondants</i>	<i>10</i>
<i>4.2. Les gestionnaires hommes et femmes de la Société de transport de Montréal</i>	<i>12</i>
<i>4.2.1. Une entreprise attachante, fiable, solidaire et passionnante</i>	<i>12</i>
<i>4.2.2. Des heures supplémentaires nécessaires</i>	<i>15</i>
<i>4.2.3. Les vacances, la seule période « off »</i>	<i>16</i>
<i>4.2.4. L'autonomie, élément principal de satisfaction</i>	<i>17</i>
<i>4.2.5. Implication Vs équilibre</i>	<i>18</i>
<i>4.2.6. Le stress est avant tout professionnel</i>	<i>20</i>
<i>4.3. La perception qu'ont ces gestionnaires vis-à-vis des hommes et des femmes cadres</i>	<i>21</i>
<i>4.3.1. Une perception peu différenciée</i>	<i>21</i>
<i>4.3.2. Les différences entre les hommes et les femmes cadres, une question de genre ou de personnalité ?</i>	<i>21</i>
<i>4.3.3. Les femmes dans un milieu connoté " masculin "</i>	<i>22</i>

4.3.4. <u>« Les hommes, il y a un chemin et il est droit, les femmes, c'est plus sinueux »</u>	23
4.4. <i>La conciliation vie privée-vie professionnelle de ces gestionnaires</i>	23
4.4.1. <u>Le travail à domicile : disponibilité Vs conciliation</u>	23
4.4.2. <u>Négociation du temps de travail : une question familiale et personnelle</u>	25
4.4.3. <u>La conciliation, une question d'équilibre ?</u>	26
4.4.4. <u>La conciliation, une question familiale ?</u>	27
4.4.5. <u>Les loisirs : un objet de conciliation ?</u>	29
4.4.6. <u>Des mesures de conciliation individualisées et arbitraires</u>	30
4.5. <i>Commentaires</i>	32
5. Discussion	33
6. Conclusion	37
Bibliographie	40
Annexe : <u>Grille d'entretien</u>	43

La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires de la Société de transport de Montréal : une analyse en termes de genre.

**Aurélien Linckens, Françoise Grodent,
et Diane-Gabrielle Tremblay**

1. Introduction

De nombreuses études démontrent que le conflit observé entre les obligations professionnelles et les contraintes familiales tend à s'intensifier au cours de ces dernières années. Il résulterait, d'une part, d'un manque de temps exprimé par les individus devant concilier les deux sphères, à savoir professionnelle et privée et, d'autre part, des transformations survenues dans la composition des familles, de la main d'œuvre ainsi que dans l'organisation du travail. Il nous semble donc pertinent de s'intéresser à cette thématique, plus que jamais d'actualité, afin d'en comprendre les sources, les conséquences, les arrangements, les pistes d'action, etc., et cela dans le contexte spécifique de la société d'aujourd'hui. Toutefois, nous sommes conscientes du fait que cette problématique a déjà été au cœur de beaucoup de recherches et traitée à de maintes reprises, raisons pour lesquelles nous avons décidé de donner à notre analyse une perspective, un angle d'approche différent.

Ainsi, ce rapport de recherche a pour principal objectif d'aborder ce thème relatif à l'adéquation entre vie privée et vie professionnelle sous le regard du genre. Il s'agit donc, notamment, d'identifier le rôle que joue le genre de la personne dans la recherche d'un équilibre famille/emploi, dans la façon de prioriser les exigences familiales et professionnelles, dans la manière de gérer la relation à l'entreprise ainsi que la carrière professionnelle caractérisée, en partie, par les promotions et les opportunités d'ascension hiérarchique, etc. De plus, notons que cette problématique est analysée dans un environnement masculin qu'est celui de la Société de transport de Montréal (STM) et concerne une catégorie socio-professionnelle bien définie, à savoir les gestionnaires des trois premiers niveaux, sur les quatre que compte cette entreprise publique.

La première partie de cette recherche exploratoire consiste en un bref examen de la littérature existante relative au sujet de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle des hommes et des femmes cadres. Nous avons bien sûr fait un détour rapide par la problématique de l'adéquation famille/emploi de manière générale et par la théorie du genre mais nous avons toutefois décidé de nous centrer principalement sur cette notion de

conciliation vécue et recherchée par les cadres hommes et femmes. Dans un second temps, nous mettons en évidence, d'une part, le profil des personnes interrogées et, d'autre part, les grandes tendances propres aux hommes et aux femmes gestionnaires de cette organisation publique ainsi qu'à leur conciliation entre vie privée et vie professionnelle, toutes issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 17 gestionnaires de cette entreprise, à savoir 8 hommes et 9 femmes. Afin de les identifier, nous nous sommes penchées sur l'analyse et le traitement d'une multitude de variables telles que les temporalités, la carrière, la qualité de vie, etc. Enfin, la discussion et la conclusion sont l'occasion de souligner les différences en matière d'adéquation travail/famille observées entre les hommes et les femmes. Il s'agit également de confronter la mise en contexte, davantage théorique, à nos données empiriques, cela dans le but de confirmer ou d'infirmer ce qui a été souligné auparavant, dans les recherches antérieures, mais également d'y apporter des connaissances et observations nouvelles.

2. Mise en contexte

2.1. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle

En plus d'être considérés comme des valeurs et des éléments constitutifs de l'identité des personnes, la famille et le travail sont également perçus comme deux activités aux exigences concurrentielles et consommatrices de temps, entre lesquelles il est nécessaire de pouvoir arbitrer, particulièrement pour le public féminin (GARNER, MEDA et SENIK, 2005).

Le problème de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est défini comme un genre de *conflit inter-rôle* où les exigences des rôles issus du travail et de la famille peuvent être mutuellement incompatibles (GREENHAUS and BEUTELL, 1985). En effet, l'implication dans l'un des deux peut empêcher ou rendre davantage compliqué l'investissement dans l'autre. Le conflit est présent lorsque la personne estime que les attentes, les besoins et les devoirs de son rôle familial sont contradictoires avec ceux de son rôle professionnel, et cela de manière réciproque (FRONE et RICE, 1987). Les difficultés rencontrées par les individus cherchant à atteindre un équilibre entre exigences privées et professionnelles ont des impacts négatifs tant sur leur famille que sur leur carrière (FRONE, RUSSELL and COOPER, 1992; KOSSEK and OZEKI, 1998).

Une multitude de recherches démontre que bon nombre de parents professionnellement actifs éprouvent un stress important quant au fait qu'ils ne parviennent pas facilement à trouver un équilibre entre leurs obligations familiales et leurs contraintes professionnelles. Cette observation est d'autant plus vraie au vu de l'intensification du travail

ainsi que de la diversification actuelle des formes d'emploi et d'horaires (TREMBLAY, 2003). Les difficultés ressenties quant à cette adéquation travail/famille peuvent être liées, d'une part, aux caractéristiques mêmes de l'emploi (GUERIN et al. 1994) et, d'autre part, à la catégorie socio-professionnelle de l'individu mais également aux particularités familiales (TREMBLAY, 2008 ; GUERIN et al., 1997) et à la présence ou non, au sein de l'entreprise, de mesures d'aide à la personne employée (GUERIN et al., 1994). La culture organisationnelle et la nature du secteur d'activités jouent également un rôle important tout comme le comportement des collègues et des supérieurs hiérarchiques quant à cette thématique de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle (TREMBLAY, 2009).

Actuellement, l'articulation emploi/famille relève encore, de manière principale, du domaine privé de l'employé, cela du fait que les obligations familiales constituent toujours une préoccupation externe à l'entreprise (TREMBLAY, 2005). De plus, elle semble être toujours considérée comme une problématique majoritairement féminine, cela à l'inverse d'un fait de société dans son ensemble. Néanmoins, il est indispensable, de nos jours, de sensibiliser davantage à cette thématique étant donné, par exemple, que les femmes occupent de plus en plus de postes à temps plein et que l'ascension est fort marquée chez les mères (TREMBLAY, 2003). La transformation des modèles familiaux, notamment avec l'arrivée des familles monoparentales et recomposées accentue également la nécessité de s'intéresser à cet équilibre emploi/famille (MEDA, 2001).

2.2. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle selon le genre

Dans la société, le genre attribue des positions et des pouvoirs différents aux hommes et aux femmes. Cette distinction est souvent appréhendée de manière binaire en associant, par exemple, le pôle actif et productif aux hommes et l'axe passif et reproductif aux femmes (GAVRAY, 2004). Le fonctionnement de la société repose sur de nombreux stéréotypes qui rendent naturelles les constructions sociales. Ceux-ci permettent donc l'anticipation des comportements d'autrui ainsi que de ses (in)compétences. De plus, des rôles féminins et masculins accompagnent les constructions sociales entre les femmes et les hommes. En effet, à ces constructions sociales sont associées des images et des représentations stéréotypées des deux sexes, de leurs capacités, de leurs attitudes et également de leurs domaines d'activité. Ainsi, la sphère privée a longtemps été considérée comme celle des femmes alors que l'action publique est réservée aux hommes (CORNET et DIEU, 2008).

De ce fait, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle n'est pas perçue de manière identique par les hommes et par les femmes. Les premiers ont tendance à exprimer le

regret de ne pas pouvoir voir davantage leur(s) enfant(s) alors que les secondes s'épuisent à essayer de jouer simultanément les deux rôles, à savoir celui de mère et celui de salariée (LIFF and WARD, 2001).

Par des récits de vie menés auprès d'une trentaine de cadres, hommes et femmes, en activité, Bastid (2003) souligne également que la question de la conciliation entre la carrière et la sphère privée est abordée de manière plus systématique et importante par les femmes que par les hommes, notamment en ce qui concerne la maternité et le fait d'avoir des enfants. Pour les femmes, cet équilibre varie en fonction du temps, de l'évolution professionnelle, de l'âge des enfants ou encore des opportunités de carrière. Pour elles, la problématique réside dans le fait que la vie privée a tendance à prendre le dessus sur la sphère professionnelle même si la priorité n'est pas spécialement donnée à la famille, celle-ci étant davantage accordée au besoin, à la nécessité de conciliation.

Notons que pour les hommes, c'est l'inverse; il s'agit de la sphère professionnelle qui empiète sur la vie privée. Afin de contourner ce problème, diverses solutions sont envisagées telles que, par exemple, l'arrêt ou la diminution de l'activité professionnelle du conjoint. En effet, les femmes sont plus enclines à réaliser des compromis quant à leur carrière pour favoriser celle de leur concubin. De la sorte, elles optent plus aisément pour des emplois où il est possible de comptabiliser son temps de travail ou encore pour la formule du temps partiel (LAUFER, 2005).

Dans le même ordre d'idée, lorsque les deux membres d'un couple travaillent à temps plein, les femmes envisagent moins souvent que les hommes de prétendre à un poste de management exigeant davantage d'implication et de disponibilité (CULTER et JACKSON, 2002). Les négociations conjugales jouent donc un rôle prépondérant dans les carrières des hommes et des femmes. Toutefois, comme le souligne Laufer (2005), les choix effectués au sein d'un couple se font souvent en défaveur des femmes en ce sens que c'est le parcours professionnel des hommes qui dicte davantage la dynamique. Aussi, pour ce qui est de l'absence liée à des imprévus relatifs aux enfants, l'entreprise semble être davantage tolérante envers les mères qu'envers les pères. De plus, les hommes osent moins facilement demander pour s'absenter de peur d'être mal vus par leurs collègues, principalement hommes (BENNOT et DAMESIN, 2009). Ceci rejoint l'idée de Tremblay (2008) qui avance que lorsque les entreprises mettent en place des mesures d'aide à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, le public féminin semble majoritairement s'y intéresser et y prendre part. Les hommes, quant à eux, pourraient émettre l'envie de s'y joindre mais sont souvent freinés dans leur démarche du fait des critiques du milieu de travail dont ils pourraient faire l'objet.

Bastid (2003) note également que pour les hommes, cette notion de conciliation vie privée-vie professionnelle apparaît comme plus large en considérant notamment, en plus de la famille, la vie sportive et associative. Elle insiste aussi sur le fait que des situations familiales particulières, par exemple, une femme sans enfant ou un homme veuf, peuvent être à l'origine d'une problématique de gestion des deux sphères bien différente de celles exposées ci-dessus.

Le mariage et par là même le statut matrimonial, est un atout pour la carrière des hommes alors qu'il est un frein pour celle des femmes (BUSCATTO et MARRY, 2009). De même, au fil des naissances, les femmes ont tendance à prendre davantage en charge les obligations domestiques alors que les hommes continuent de s'investir plus dans la sphère professionnelle (BENNOT et AMESIN, 2009). Ainsi, la femme qui entreprend une carrière est confrontée à un travail conséquent étant donné qu'elle doit gérer tâches professionnelles et activités domestiques. Pour faire face à cette difficulté, elle se doit de déployer de nombreux efforts, qui plus est lorsqu'elle est la seule à prendre en charge l'entretien du foyer et l'éducation des enfants.

Le conflit lié aux rôles extérieurs à la vie professionnelle peut considérablement diminuer la satisfaction au travail, augmenter la volonté des personnes de quitter l'entreprise et également limiter l'avancement professionnel dû aux interruptions de carrière que cela implique (BOLES, JOHNSTON and HAIR, 1997). Cette opposition entre vie privée et vie professionnelle pourra être réduite, en partie du moins, si les hommes acceptent de revoir la construction de leur identité ainsi que les rôles attribués, au sein de notre société, à chacun des deux sexes, et s'impliquent davantage dans les activités quotidiennes et familiales, ce qui semble être progressivement le cas (MEDA, 2001). Néanmoins, les couples qui envisagent de poursuivre leur carrière peuvent renoncer à avoir des enfants ou retarder leur venue et sont alors qualifiés de "couple sans enfants, à double salaire" (CULTER et JACKSON, 2002).

2.3. La conciliation entre vie privée et vie professionnelle des cadres selon le genre

Un effet de genre est toujours observé dans la manière d'agencer le travail et est à l'origine d'inégalités entre les hommes et les femmes. Ces dernières disposent de moins d'occasions d'ascension professionnelle que les hommes, en raison de leur rôle au sein de la sphère familiale (GADREY, 2001). En effet, Belghiti-Mahut (2004) affirme que plus le conflit famille/travail, à savoir lorsque la famille prend le dessus sur le travail, augmente, plus l'avancement hiérarchique des femmes diminue.

Les femmes, davantage concernées par les obligations domestiques et maternelles que leurs conjoints, rencontrent donc plus de difficultés et de problèmes à satisfaire les diverses

exigences requises d'un cadre. Et même si elles décident de combler ces attentes managériales dites "masculines", notamment en revoyant l'organisation de leur vie familiale, elles demeurent toujours perçues comme moins fiables dans le temps ainsi que comme étant plus aptes à quitter la société pour avoir des enfants (LIFF and WARD, 2001), et n'évoluent pas de manière similaire à leurs homologues masculins (BUSCATTO et MARRY, 2009).

De plus, le fait de ne pas remplacer les femmes en congé de maternité ou parental peut également créer des problèmes en ce qui concerne l'engagement de ces dernières et de la reconnaissance, de l'attention portée à ce public féminin. Cela conforte aussi les idées que c'est aux femmes de s'occuper d'autrui et que le parcours professionnel des hommes est prioritaire par rapport à celui des femmes (GAVRAY, 2008). Un obstacle supplémentaire identifié pour les femmes qui n'ont pas de contraintes familiales est celui d'être considérées comme des mères potentielles à qui des responsabilités parentales seront un jour attribuées (LEE, 1998).

L'accès des femmes à des postes à responsabilités remet en cause les rôles traditionnels qui associent la femme à la famille et l'homme au travail. A l'heure actuelle, la tendance semble être que les femmes choisissent une certaine forme d'emploi pour pouvoir fonder une famille et n'optent plus, soit pour la carrière, soit pour les enfants (LANDRIEUX-KARTOCHIAN, 2003). De ce fait, le parcours professionnel des femmes semble être guidé par une logique d'anticipation d'un nouveau rôle, à savoir celui de mère (PEYRAT-GUILLARD et MERDJI, 1998). Toutefois, cet arrangement professionnel qu'est, par exemple, le temps partiel, est difficilement envisageable avec un poste de cadre ainsi qu'avec la charge de travail qui y est directement associée, et peut également être synonyme d'une faible implication professionnelle et d'un manque d'ambition, ou être considéré comme tel par l'organisme.

Le temps partiel a un impact négatif sur la carrière des femmes, réduisant leurs possibilités de promotion, leur accès aux formations et leur revenu (BENNOT et DAMESIN, 2009). Pour atteindre un poste situé au sommet de la hiérarchie, il est souvent demandé aux femmes d'être disponibles comme les hommes (PIGEYRE, 2001) et de s'assimiler au modèle dominant de l'organisation, souvent masculin.

Enfin, Alagava (2002) souligne qu'une division davantage égalitaire du temps parental n'est constatée que dans le cas où la femme est plus qualifiée que son conjoint. Elliott, Dale et Egerton (2001) stipulent, quant à eux, qu'il est plus aisé pour des femmes non qualifiées de concilier vie privée et vie professionnelle que pour des professionnelles.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Approche qualitative

Au vu du nombre de personnes concernées, à savoir 17, nous avons opté pour une approche scientifique de type qualitative. Notons toutefois que le nombre initial d’entrevues s’élevait à 18 mais que l’une d’entre elle, à savoir celle d’un gestionnaire homme de premier niveau (n°3), n’a pu être exploitée, cela dû à des problèmes majeurs d’enregistrement.

N°	Genre	Génération/Niveaux
1	Homme	Baby-boomer/3ème niveau
2	Femme	Génération X/2ème niveau
4	Femme	GénérationY/1er niveau
5	Femme	GénérationX/2ème niveau
6	Homme	Génération Y/1er niveau
7	Femme	GénérationX/2ème niveau
8	Homme	Baby-boomer/3ème niveau
9	Femme	Baby-boomer/3ème niveau
10	Homme	GénérationX/2ème niveau
11	Homme	GénérationX/2ème niveau
12	Femme	GénérationY/1er niveau
13	Femme	Baby-boomer/3ème niveau
14	Homme	Baby-boomer/3ème niveau
15	Femme	Baby-boomer/3ème niveau
16	Homme	GénérationY/1er niveau
17	Homme	GénérationX/2ème niveau
18	Femme	GénérationY/1er niveau

Cette démarche, à l’inverse d’une optique quantitative, nous permet de bénéficier de la richesse et des nuances du discours des différents acteurs (GHIGLIONE et MATALON, 2004). Nous avons constitué un groupe, non pas représentatif, mais bien significatif de ce public, à savoir 8 hommes et 9 femmes, équitablement répartis entre les trois premiers niveaux de gestion de la Société de transport de Montréal. Notre groupe de répondants n’est donc pas fondé sur une transposition aussi précise que possible des caractéristiques, propriétés et proportions présentes au sein de la population-mère mais bien sur des critères diversifiés et pertinents. Nous avons obtenu leurs coordonnées par l’intermédiaire de la liste des gestionnaires générée par la division “dotation et planification de main-d’œuvre” de cette entreprise et les avons rencontrés, soit sur leur lieu de travail, soit au sein même de cette organisation publique.

Afin de récolter les informations adéquates, nous avons mobilisé la technique des entretiens semi-directifs, ni totalement ouverts, ni entièrement centrés sur des questions

précises. Durant ce genre d'interview, il s'agit d'accorder une certaine marge de manoeuvre à l'interlocuteur afin qu'il puisse s'exprimer et éventuellement le recentrer sur les sujets traités et sur l'objectif de la recherche (QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 1995). Les entretiens permettent de recueillir les représentations et les points de vue des acteurs considérés. Ceux-ci sont envisagés comme possesseurs d'informations pertinentes, soit sur leur groupe, soit sur leur profession ou encore sur leur société. Ils peuvent également apporter des données relatives à leur expérience personnelle par le récit d'événements ou de séquences de vie. L'entretien permet aussi l'interaction entre les deux interlocuteurs et assure donc plus de profondeur aux propos tenus par la personne interviewée (OLIVIER DE SARDAN, 2008).

Pour mener à bien nos entretiens, nous nous sommes basées sur la grille élaborée par Thoemmes, Escarboutel et Kanzari (2010) dans le cadre de leur recherche intitulée “ Les cadres : contrôle du temps et implication dans l'entreprise ” et y avons ajouté d'autres éléments touchant plus directement à la conciliation emploi/famille. Cette grille a été construite autour de cinq grands thèmes que sont “ trajectoires et inventaire du temps ”, “ lieux et temps ”, “ évaluation personnelle des temporalités ”, “ environnement et relations de travail ”, ainsi que “ représentations du travail et du bien-être ” (**voir annexe**).

Les 17 entretiens, d'une durée comprise entre 40 minutes et 2h20, ont tous été enregistrés et ensuite retranscrits afin de faciliter le traitement ultérieur des données mises en évidence et de positionner les individus sondés en fonction de diverses variables telles que le vécu de travail, leur implication ou encore la gestion de leurs diverses temporalités. La retranscription intégrale nous offre également la possibilité d'identifier les extraits d'entretiens les plus significatifs du discours des cadres. L'enregistrement a été aisément accepté par l'ensemble des personnes interrogées à qui la confidentialité a été assurée et cela n'a pas constitué un obstacle ou un frein à la récolte des informations. Cela nous a permis de nous centrer tant sur la manière dont nous menions l'entretien que sur la pertinence des données.

3.2. Terrain de recherche

Avant de débiter l'analyse des entretiens, il nous semble pertinent de mettre en évidence quelques caractéristiques de la Société de transport de Montréal. C'est dans les années 50 que cette dernière débute officiellement ses activités. Elle est la quinzième plus grande organisation québécoise et cela avec ses 8 611 membres du personnel au 31 décembre 2010. Plus de la moitié de ses employés travaillent en contact direct avec la clientèle alors qu'un quart se charge davantage d'entretenir les véhicules ou autres installations. Cette

société assure au quotidien 1,3 millions de déplacements sur son réseau. Elle est également, de par son service, un facteur structurant du développement économique et social de la ville dans laquelle elle est implantée. Sa mission est de *“favoriser et d’organiser les déplacements par transport collectif des personnes voyageant sur le territoire qu’elle dessert”*. Les valeurs prônées par cette entreprise sont l’esprit d’équipe, la transparence et l’efficacité. Dans les années 80, cette structure publique s’est dotée d’un plan d’accès à l’égalité. Ainsi, tout le monde a des chances égales d’occuper un poste en son sein. Il s’agit tout de même d’un secteur masculin et, au 31 décembre 2010, par exemple, la proportion des femmes au coeur de cette organisation était de 24%.

L’organigramme des cadres de cette organisation comprend 18% de femmes et est constitué de quatre niveaux. Le premier compte 17% de femmes et regroupe notamment les chefs de sections, les contremaîtres ainsi que les chefs d’opérations.. Au second stade, se situent, entre autre, les chefs de division et les surintendants, avec 18% de femmes. Le troisième niveau est celui des directeurs, dont 30% sont des femmes. Enfin, au quatrième niveau, il s’agit des directeurs exécutifs, deux sur l’ensemble des neuf étant des femmes¹.

4. Analyse des données

4.1. Caractérisation des répondants

L’objectif de cette première sous-section est de caractériser la composition de notre groupe de répondants constitué, comme décrit ci-dessus, de 17 gestionnaires, hommes et femmes, de premier, de deuxième et de troisième niveau, tous issus de la Société de transport de Montréal.

De manière générale, les trois générations telles que catégorisées par cette organisation publique ont été prises en compte. En effet, tant les hommes que les femmes interrogés sont équitablement répartis entre la génération “Y” (personnes nées entre 1981 et 1999), la génération “X” (individus âgés de 31 à 46 ans) et les Baby-boomers dont l’âge est supérieur à 47 ans.

Les femmes sont soit mariées (4/9) soit vivent en couple “hors mariage” (4/9). Seule une d’entre elles est veuve. Plus de la moitié d’entre elles n’ont pas d’enfant. Pour ce qui est des quatre autres, elles déclarent avoir de un à trois enfants à charge. De plus, cinq femmes interrogées ont un conjoint qui est également cadre. Le compagnon d’une d’entre elles occupe d’ailleurs un poste à responsabilités au sein de la même entreprise. Deux autres sont

¹ <http://www.stm.info/>, consulté le 21 avril 2011.

descendantes de cadre et cela de par leur père. Le diplôme supérieur obtenu par les gestionnaires femmes sondées est majoritairement un baccalauréat (4/9) et, ensuite, de manière identique un DEC -diplôme d'études collégiales- (2/9) ou une maîtrise (2/9). Seule une des personnes interrogées est diplômée de l'école secondaire. Les orientations scolaires sont fortement diversifiées, allant de la mode et du dessin à l'informatique, en passant par la gestion, la psychologie ou encore le génie industriel, les mathématiques et l'électronique. Notons toutefois qu'une gestionnaire interrogée a obtenu un MBA en "finance". Leur niveau d'ancienneté au sein de cete organisation est variable et s'étend de 2 à 28 ans. La plupart des femmes interviewées ont une ancienneté supérieure à 21 ans (3/9) ou inférieure ou égale à 5 ans (2/9) ou comprise entre 6 et 10 ans (2/9). Deux autres occupent un poste au sein de l'entreprise depuis 14 et 16 ans. Ajoutons que sept femmes n'occupent pas leur premier emploi au cœur de la structure alors que, pour deux d'entre elles, cette dernière représente leur employeur initial, à l'exception de leurs jobs d'étudiantes. Elles sont, pour la plupart (7/9), devenue cadre au cours de leur vie professionnelle dans cette société et occupent leur emploi actuel après avoir été assignées à d'autres postes, à savoir de 2 à 8. Enfin, concernant leur fonction, 8 femmes ont pour mission d'encadrer et de superviser des équipes de tailles différentes, c'est-à-dire de 3 à 1200 employés et la dernière, quant à elle, à des responsabilités en termes de contenu de travail.

N°	Statut	Nombre d'enfants
2	Mariée	3 enfants
4	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
5	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
7	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
9	Veuve	2 enfants
12	Mariée	Pas d'enfant
13	Mariée	Pas d'enfant
15	Mariée	3 enfants
18	En couple "hors mariage"	1 enfant

La moitié des hommes vit en couple "hors mariage" tandis que deux d'entre eux sont mariés et deux autres sont divorcés mais vivent à nouveau avec une conjointe. Six hommes ont deux ou trois enfants. Trois d'entre eux sont descendants de cadre, deux de par leur père et un de par sa grand-mère. Deux hommes sondés sont en couple avec une personne qui occupe un poste à responsabilités, cela dans d'autres secteurs d'activités. Les trois quart du public masculin ont obtenu un baccalauréat comme diplôme supérieur. Le reste des répondants, quant à lui, est diplômé d'un DEC. Les filières d'enseignement choisies sont multiples, à savoir l'administration, la gestion, les sciences humaines, l'électrodynamique, le

génie mécanique et la gestion appliquée à la police et à la sécurité. Notons toutefois que l'une des personnes interrogées a réalisé un MBA en "exécutif international". La moitié des répondants hommes a plus de 21 ans d'ancienneté au sein de cette grande entreprise de transport au Québec, trois autres sont dans cette société depuis moins de 5 ans et, enfin, un est présent depuis 16 ans. Trois individus interviewés occupent leur premier emploi au cœur de cette organisation publique alors que 5 ont travaillé dans d'autres infrastructures auparavant. Un seul est entré dans cette entreprise directement en tant que cadre, tous les autres ayant occupé différents postes, de 2 à 5, avant de pouvoir atteindre leur fonction actuelle et le niveau de gestion qui y est directement associé. Enfin, la presque totalité du public masculin rencontré a pour objectif de gérer des équipes de 20 à 470 travailleurs. Seulement un homme dispose de responsabilités autres que celles liées aux personnes.

N°	Statut	Nombre d'enfants
1	Marié	2 enfants
6	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
8	En couple "hors mariage"	2 enfants
10	Divorcé/En couple "hors mariage"	3 enfants
11	Divorcé/En couple "hors mariage"	2 enfants
14	En couple "hors mariage"	3 enfants
16	En couple "hors mariage"	Pas d'enfant
17	Marié	2 d'enfant

A présent, nous allons identifier les grandes tendances sur base desquelles il nous sera possible de situer nos répondants par rapport à diverses variables mises en évidence lors de nos entretiens. Le traitement qualitatif de ces derniers nous a permis de générer différents résultats que nous présentons au sein des points suivants et que nous comparerons, ensuite, avec les informations développées dans la partie théorique.

4.2. Les gestionnaires hommes et femmes de la Société de transport de Montréal

4.2.1. Une entreprise attachante, fiable, solidaire et passionnante

Le rapport à l'entreprise est appréhendé de manière identique par les hommes et les femmes. L'ensemble des personnes interrogées est fier de travailler au sein de cette organisation qu'il juge d'humaine, *"c'est un honneur de travailler pour la Société de transport de Montréal"*. Une relation affective et un attachement fort sont observés entre les individus et l'infrastructure qui les fait grandir, *"elle me fait vivre dans le sens...pas monétaire...mais elle me fait vivre moi en tant que personne"*. Un homme et une femme sondés nous indiquent d'ailleurs que *"j'ai la STM tatouée sur mon cœur"* alors que deux

autres soulignent qu'elle représente " *un partenaire à vie* " ou même " *une famille* ". Il s'agit également d'une société fiable qui offre de nombreuses possibilités de mobilités, de changements ainsi qu'un éventail d'opportunités, elle propose un cheminement de carrière à vie, " *c'est extraordinaire comme entreprise* ". Elle prend soin de ses employés en leur garantissant de bonnes conditions de travail avec, par exemple, une multitude d'avantages sociaux, un bon salaire et une sécurité d'emploi. Récemment, elle a pris un nouveau virage et propose un style de gestion plus personnalisé : " *l'entreprise est capable de s'ajuster à nous, si nous, on s'ajuste à l'entreprise* ". De plus, comme le démontrent les extraits suivants, les transports en commun sont une cause qui rallie la totalité des membres du personnel :

" *Tous les employés sont fiers de travailler pour les transports collectifs, du fait que ça, c'est un bon terreau pour dire je me sens bien, je vais bien pousser là dedans* "

" *La cause du transport public, j'y adhère* "

" *J'ai toujours épousé la cause du transport collectif* "

Dans le même ordre d'idée, un homme met en évidence que " *le service que l'on donne à la population et la manière dont on le donne me remplit de fierté* ". Les interviewés, hommes et femmes, insistent aussi sur le fait que, malgré le caractère public de cette société, " *on n'est vraiment pas des fonctionnaires, on se défonce, on s'investit, comme si on était une entreprise privée, et on se donne...* "

Toutefois, une femme interrogée met en évidence les jeux politiques développés au cœur de cette structure, ce qui nécessite notamment de comprendre la manière dont les " *pions se placent* ". Un seul employé sondé, quant à lui, mentionne qu'il considère cette organisation uniquement comme " *mon pourvoyeur*" et que, dans son cas, il aurait pu tout à fait s'agir d'une autre entreprise.

Quant à leur site de travail en tant que tel, les femmes estiment que celui-ci a un impact au niveau, par exemple, de leurs déplacements. D'ailleurs, une d'entre elles a décidé de déménager afin de s'en rapprocher le plus possible et " *d'être de retour rapidement à la maison pour les enfants* ". Toutefois, le fait de travailler au sein du site corporatif qui regroupe l'ensemble des directions peut représenter un réel avantage, capable de compenser la distance et la durée du trajet. Les hommes semblent être moins affectés par les trajets. En effet, " *ça n'a pas d'impact sur mon temps de travail, le temps de déplacement, c'est un choix personnel que j'ai fait d'habiter loin* ". De plus, ils cherchent à optimiser leur temps de déplacements, souvent en transports en commun, pour compléter leur journée de travail.

En ce qui concerne les relations au sein de l'entreprise, elles sont appréhendées et analysées de façon identique par les hommes et les femmes. De manière générale, une belle

dynamique est observée entre l'ensemble des membres du personnel, peu importe leur niveau hiérarchique. Cette atmosphère est notamment due au lien de confiance, au respect, à l'implication et à la consultation ainsi qu'à la collaboration, "*je sens que les gens travaillent ensemble pour livrer*". Néanmoins, ils soulignent tous l'esprit de compétition qui peut animer les gestionnaires de second niveau. Les hommes associent davantage cette compétition au fait que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairement définis et délimités mais aussi aux rivalités observées entre les personnes. Ils insistent également plus sur le fait que les relations sont basées sur le principe du "donnant-donnant". Concernant plus précisément les relations hiérarchiques, il s'agit pour les gestionnaires de trouver "*un dosage entre créer une certaine distance pour avoir un respect et créer une ouverture pour être disponible quand les gens ont des problèmes*". A la différence des femmes, le public masculin met en évidence que les relations demeurent strictement professionnelles : "*il y a peu de gens qui vont se côtoyer à l'extérieur du boulot*".

Au sein des entrevues, certaines femmes expriment la passion qu'elles éprouvent pour la gestion en général et pour leur emploi en particulier :

"J'aime ce que je fais et quand je le fais, je ne me sens pas forcée"

"Là, ça a été le coup de coeur total pour les opérations"

"J'adore ma job"

"Je suis comblée, je suis vraiment comblée...j'ai une fonction que j'adore, j'ai une bonne équipe, je suis dans une bonne équipe, j'ai une bonne patronne..."

"Au travail, je suis heureuse comme un poisson dans l'eau"

D'autres mettent en évidence le rôle de la chance dans leur parcours professionnel, "*tous les jours, je me dis que je suis extrêmement chanceuse*". Les hommes y font également référence mais, comme le montrent les extraits suivants, d'une manière différente :

"En même temps, il faut dans certains cas être chanceux...être au bon endroit....des fois on crée notre chance....ça c'est pour la progression dans l'entreprise"

"On se fait sa chance"

Aussi, ils insistent sur l'importance du plaisir dans la sphère professionnelle, "*je préfère avoir du fun dans un travail qui est peut-être moins rémunéré, moins prestigieux, mais dans lequel je vais avoir plus de fun*".

4.2.2. Des heures supplémentaires nécessaires

Qu'il s'agisse des femmes ou des hommes, la majeure partie de leur temps de travail et de leurs tâches quotidiennes est consacrée à des réunions ou à des rencontres. La plupart

d'entre elles sont programmées et demandent un certain temps de préparation. Toutefois, un homme identifie qu'elles peuvent aussi être imprévues et il nous fait part de la stratégie qu'il a mise en place pour pouvoir y faire face :

" Je me laisse toujours une plage spécifique pour dire....quelqu'un qui va m'appeler ou j'ai un cas en particulier à régler rapidement, j'ai une plage identifiée...cette marge de manœuvre, c'est une fois par semaine quatre heures "

Du fait de ces nombreuses réunions, les hommes soulignent également le manque de temps qu'ils ont à consacrer à leur travail en tant que tel, *" je dois souvent, à l'avance, me planifier des plages avec des fausses réunions, pour être sûr que personne ne book des réunions, pour pouvoir avancer sur mes dossiers "*. Pour avoir l'occasion de se recentrer sur leur objet de travail, le public masculin aimerait donc parvenir à diminuer considérablement la quantité des réunions.

Les appels téléphoniques et les courriels sont deux autres éléments nécessitant une forte implication. En effet, *" je passe facilement une heure par jour pour répondre aux courriels "*.

L'ensemble des gestionnaires interrogés est engagé dans le cadre d'un contrat de 40 heures par semaine, temps de travail qu'ils ajustent selon leurs obligations et leurs besoins, *" c'est moi qui organise mon temps "*. Néanmoins, ils effectuent tous des heures supplémentaires, soit au sein de l'entreprise même, soit à domicile ou encore dans les transports. Celles-ci ne sont pas rémunérées, *" les heures supplémentaires, c'est bénévole "*, et peuvent atteindre le nombre de 30 par semaine, *" les journées ayant tendance à être plus longues que courtes "*. Une femme interrogée souligne que ce temps additionnel est justement compensé par le niveau de salaire, les vacances, les avantages sociaux et la stabilité de la fonction. Pour la majorité, l'autoévaluation est de mise, les supérieurs ne vérifiant pas la présence sur le poste de travail mais davantage le rendement et les résultats, *" je suis contrôlée en fonction de ce que je livre "*. Cette pratique peut gêner certaines femmes qui sont mal à l'aise *" de prendre une journée comme ça "* et qui aimeraient davantage avoir recours à une feuille de temps plus officielle et visible. Comme nous l'indique une autre femme gestionnaire, le niveau hiérarchique influence également le temps consacré à la sphère professionnelle ainsi que le contrôle effectué sur celui-ci, *" plus tu montes dans la hiérarchie, plus le temps n'est pas important. Si tu commences à calculer ton temps, ça ne marche pas "*. Les femmes commencent en moyenne leur journée de travail entre 8 et 9h pour la terminer aux alentours de 17-18h. Seule une d'entre elles ne bénéficie pas de cette forme de flexibilité, son poste de travail nécessitant une présence de 12 heures de jour ou de nuit en rotation. Ses

heures supplémentaires sont alors prises en compte et peuvent être, soit rémunérées, soit mises en banque et revendues dans le cadre du programme d'échange de temps². Les hommes, quant à eux, débutent leur journée de manière plus matinale, vers 7h, et la terminent vers 18h. Deux gestionnaires hommes de premier niveau disposent d'horaires fixes et voient leur temps supplémentaire payé, *" pour autant que je justifie le comment du pourquoi "*.

4.2.3. Les vacances, la seule période « off »

Au sein de cette grande entreprise de transport au Québec, le nombre de semaines de vacances est fonction de l'ancienneté et par là même du niveau de gestion. Celles-ci varient donc, tant pour les hommes que pour les femmes, de 4 à 6 semaines. A ces dernières, doit être ajoutée la période des fêtes, comprise entre Noël et Nouvel An. L'ensemble des personnes sondées prend l'entièreté des vacances qui lui sont attribuées, *" il n'y a pas de négociations là-dessus "*, cela parce que *" j'en ai besoin "* et car *" je ne pourrais pas survivre si je ne prenais pas mes vacances "*. Pour eux, le fait de partir à l'étranger représente l'unique possibilité de se déconnecter totalement de leur réalité et de leurs exigences professionnelles. Les témoignages de deux femmes et d'un homme gestionnaires illustrent ce constat :

" En général, durant les vacances, à moins d'être à l'extérieur réellement, il y a toujours une possibilité de me joindre en cas d'urgence "

" Si je m'en vais à l'extérieur, c'est sûr que c'est fini, on décolle, même si les premiers jours, j'ai de la misère à me mettre sur off "

" Quand je suis en vacances, je ne suis plus dans l'entreprise, je suis souvent à l'extérieur du pays "

Il en est de même du fait de déléguer leur pouvoir et leurs responsabilités, *" je ne pense pas qu'on est indispensable 365 jours par année "* et de s'attribuer un remplaçant. Plusieurs hommes, quant à eux, mettent en évidence le fait qu'ils demeurent présents et joignables en période de congés, *" même pendant les vacances, je vais avoir mon Blackberry, s'il y a une urgence, on peut m'appeler "*. Un autre stipule qu'il choisit ses dates de vacances, souvent en été, *" pour passer du temps en famille "*.

² Certains gestionnaires peuvent faire du temps supplémentaire mais au lieu d'être rémunéré pour ces heures en surplus de leur horaire, ils les inscrivent, les accumulent et les reprennent ensuite en temps. C'est un peu comme un système de cumul et de reprise de temps. Le gestionnaire peut ainsi prendre une heure de congé pour une heure travaillée en temps supplémentaire. C'est une mesure d'exception prévue dans la politique d'entreprise définissant "les conditions de travail des cadres de 1^e niveau affectés aux opérations" mais que certains gestionnaires préfèrent accorder plutôt que de payer des heures à taux majoré de 50%.

4.2.4. L'autonomie, élément principal de satisfaction

Les femmes gestionnaires disposent de beaucoup d'autonomie, de flexibilité et de latitude dans leur travail et dans l'organisation de celui-ci. En effet, *" si tu fais ton travail, que tu connais les attentes de ton boss, que tu réponds aux attentes de ton boss, c'est comme si tu n'avais pas de supérieur "*. Elles sont responsables de leurs tâches et l'entreprise leur fait confiance. Elles apprécient ce mode de fonctionnement du fait que *" je n'aime pas me sentir encadrée et serrée "*. Toutefois, comme le montrent les extraits suivants, elles peuvent être confrontées à des délais imposés par les circonstances, la hiérarchie, d'autres équipes ou encore par elles-mêmes.

" Par exemple la loi, elle a une échéance, on a jusqu'à telle date pour le faire "

" Des délais, plus au niveau des livrables, on a un supérieur qui nous dit 'il faut que ce soit livré pour telle date' "

" Il y a des délais qui sont imposés, le plus souvent c'est par moi-même...dans le sens où comme je suis presque mon propre patron, tu as des choses à faire, tu fais un contrat de gestion en début d'année et dans ton contrat de gestion, tu te mets des échéances, des deadlines "

" La gérance des incidents. Exemple, on a un feu, on a deux minutes pour mettre la ventilation en marche, ça c'est vraiment des délais "

Afin de les satisfaire, elles vont, tout comme les hommes, chercher à prioriser leurs différentes tâches, *"c'est une question de gestion des priorités"*. Aussi, une gestionnaire de premier niveau relève qu'elle fait l'objet de contraintes en matière de règles d'exploitation même si *" des fois, même si c'est écrit noir sur blanc, c'est gris un peu, ce n'est pas nécessairement clair, tu peux naviguer quand même un petit peu....on a des mini marge de manœuvre "*.

A l'exception d'un gestionnaire de premier niveau, les hommes se placent également principalement du côté de l'autonomie, cela même si certaines échéances liées *" au type d'emploi qu'on exécute "*, se doivent d'être rencontrées. En effet, bon nombre de problèmes nécessitent souvent une réponse immédiate et *"la moitié des requêtes ont une date mais relativement flexible "*. Les témoignages ci-dessous illustrent cette présence de délais :

" On s'impose des délais, en termes d'avancement de dossiers....C'est sûr que si mon directeur me dit 'Dans deux semaines, voilà la deadline, il faut avoir une réponse', c'est lui qui fixe la limite. Sinon, c'est nous qui fixons nos deadlines, suivant nos agendas "

" C'est plus associé à des mandats spécifiques. Tu as des échéances associées à des mandats, comme par exemple, on doit finaliser les contrats de gestion, on a toujours une date, etc. "

" J'ai des échéanciers qui me viennent de mon patron, maintenant, en général, c'est plus moi qui vais me donner les échéances, les délais. Maintenant, à plus haut niveau, la préparation budgétaire, c'est à une certaine période, etc. "

" On a des délais, c'est imposé par la direction, mes supérieurs, les évaluations des candidats, il y a un mois à respecter, des fois c'est pour le lendemain "

L'autonomie est liée au fait que le patron *" me laisse beaucoup de cordes, c'est une démonstration de confiance "* et est également importante pour le public masculin. Le point commun qui ressort de l'analyse des entretiens des hommes et des femmes est que les délais sont toujours réalistes et qu'il est toujours possible de les atteindre en temps demandé et voulu.

La satisfaction éprouvée par le public féminin relève principalement de la flexibilité des horaires et de cette liberté dont il bénéficie, *"je rentre à l'heure que je veux et je finis à l'heure que je veux* ». Les femmes apprécient également le développement personnel que leur fonction leur permet ainsi que la qualité de leur équipe de travail. Une d'entre elles identifie d'ailleurs trois sources de satisfaction que sont le climat de travail, la relation avec les supérieurs et la conciliation entre *"boulot, famille, maison"*. Dans ce cadre, une autre stipule que le fait *"d'avoir les mêmes horaires que mon mari"* est important. L'équilibre est un élément de satisfaction qui revient fréquemment auprès des femmes interrogées, les enfants occupant une place prépondérante dans leur quotidien et nécessitant de l'attention ainsi que du temps. Les hommes identifient aussi la flexibilité du temps de travail comme une composante nécessaire à leur épanouissement professionnel, *"c'est la flexibilité qui est le fun"*. Ils soulignent que celle-ci est rendue possible *"parce que tu as le pouvoir de le faire"*. De plus, la variété dans la fonction et le travail en tant que tel leur permettent d'atteindre un certain niveau de satisfaction. L'autonomie apparaît également comme une priorité pour le public masculin afin notamment *"d'être capable de faire ce que je dois faire durant les heures de travail"*. Tout comme les femmes, les hommes soulignent la nécessité *"d'avoir le temps de voir ma famille"*.

4.2.5. Implication vs équilibre

Les femmes, chacune à leur niveau, se considèrent déjà très engagées dans leur fonction et *"je ne vois pas comment je pourrais en faire plus"*. Certaines accepteraient un

poste avec plus de responsabilités dans le cas où il les motiverait, les intéresserait, *“un autre poste doit avoir du sens pour moi”* et qu’il serait toujours compatible avec la vie privée, *“je regarde l’âge de mes enfants parce que je me dis qu’il faut aussi concilier tout ça”*. D’autres, ne sont pas disposées à s’engager davantage *“parce que ça signifierait qu’il faudrait que je coupe dans la famille...et je trouve que je fais déjà assez de sacrifices de ce côté là”*. Elles privilégieraient alors plutôt des mouvements latéraux au sein de l’organisation, cela afin de découvrir ou redécouvrir d’autres secteurs d’activités ou encore de partir à la retraite *“pour faire plein d’autres trucs”*. Cette constatation nous permet de mettre en évidence une problématique de gestion du temps propre aux femmes. Ces dernières effectuent de nombreuses heures supplémentaires afin de réaliser le travail pour lequel elles sont engagées et impliquées mais continuent de vouloir une conciliation vie privée/vie professionnelle optimale. Les hommes ne désirent pas non plus s’impliquer davantage dans leur profession, cela pour différentes raisons :

“J’ai atteint un équilibre”

“Je ne peux pas, je m’implique déjà, aujourd’hui, j’ai un équilibre familial-travail. Je m’implique dans mon travail à 100%”

“Je ne me rendrai jamais au burn-out, c’est un principe, quand c’est trop, c’est trop”

“Je pense que j’ai un engagement équilibré : je veux dire qu’il y a un équilibre entre le travail que je fais ici, puis le travail que je ne fais plus à la maison...je pense que je suis arrivé à un bon équilibre”

“Je suis impliqué, je ne pense pas pouvoir m’impliquer davantage”

“Un poste avec plus de responsabilités impliquerait une discussion avec ma conjointe, parce que si je dois mettre plus de temps ici, j’en aurai moins à la vie privée”

“Je ne suis pas prêt à sacrifier la qualité de vie que j’ai présentement puis ma qualité de famille pour avoir un poste supérieur... si j’avais à faire 2-3 heures de plus par semaine, je n’ai pas de problèmes mais si j’avais à faire 10h de plus, ça ne m’intéresse pas”

Quant à cette question, la majorité d’entre eux, soit cinq personnes, refuserait donc un engagement supplémentaire afin de ne pas renoncer à leur équilibre actuel. L’autre partie du public masculin, quant à elle, émet le souhait de continuer à grimper les échelons hiérarchiques car *“l’épanouissement pour moi dans le cadre du travail c’est de continuer à gravir les échelons hiérarchiques”*, et de se consacrer davantage au travail *“parce qu’il n’y a pas vraiment de fin dans ce qu’on veut faire”*.

Comme en témoignent les extraits suivants, les gestionnaires hommes et femmes désirent, pour la plupart, rester au sein de cette même entreprise :

“Il y a encore beaucoup de défis à la STM, je vois encore des possibilités de développement au sein de cette structure”

“J’ai trouvé mon domaine, je suis très heureux là-dedans, je ne pense pas sortir de cette société...c’est mon domaine de prédilection”

Une similarité observée entre les hommes et les femmes est que lorsqu’ils *“ont l’impression d’avoir fait le tour de la fonction, le tour du jardin”*, qu’ils sont enfermés dans une certaine routine professionnelle, ils désirent changer de poste ou évoluer. Ils ont également besoin de relever de nouveaux défis, *“l’entreprise est tellement grande que j’ai beaucoup changé, ce qui fait que ça a quand même rempli mon besoin de changement et de nouveaux défis”*. Notons toutefois que les femmes gestionnaires de premier niveau et les hommes en général font moins allusion à cette notion de challenge.

4.2.6. Le stress est avant tout professionnel

Quand nous demandons aux femmes ce que le stress évoque pour elles, elles en identifient différentes sources, à savoir *“parler de choses que je ne maîtrise pas”*, *“quand les délais sont courts”*, *“le fait de livrer un travail de qualité qui va me satisfaire et que je vais être fière de remettre”* et *“être à la hauteur”*. Une d’entre elles met en évidence le côté physique du stress, *“c’est quand le stress est à un niveau très élevé...en tout cas les symptômes, c’est que....on dirait que je gèle...dans le sens où mon cerveau se met au ralenti”*. Toutefois, elles semblent toutes assez bien gérer leur stress, elles y sont résistantes, et ne se mettent pas la pression à outrance, cette dernière n’étant pas toujours bénéfique. L’adrénaline, quant à elle, leur permet d’avancer de manière positive, *“plus j’avais du stress, plus ça m’excitait, j’aimais cette sensation là, d’être dans l’adrénaline, cette sensation là, c’est comme une drogue”*. Les hommes soulignent d’autres sources de stress comme *“répondre aux situations rapidement”*, *“quand il y a une surcharge, beaucoup de priorités qui doivent être réglées en même temps”*, *“être à l’heure puis être prêt, puis être préparé”* et *“j’ai beaucoup de réunions”*. Ils perçoivent le stress de manière positive, *“le stress est mobilisant et source d’adrénaline”*, et stipulent que celui-ci peut se manifester de manières différentes selon la nature de leur travail. Un d’entre eux distingue le stress professionnel du stress personnel. Ce dernier estime que la tension dépend de l’implication émotionnelle vis-à-vis des situations relationnelles, *“c’est plus difficile de contrôler son stress ou ses émotions quand tu es à la maison...à la maison, c’est plus dur de communiquer, parce que l’enfant aussi, il est plus direct avec toi, puis il t’atteint”*. Tout comme les femmes, les hommes paraissent assez

bien contrôler leur stress, *“il ne va pas m’empêcher de dormir ou avoir un impact sur ma santé physique”*. De plus, avec l’ancienneté et l’expérience, le stress tend à diminuer.

4.3. La perception qu’ont ces gestionnaires vis-à-vis des hommes et des femmes cadres

4.3.1. Une perception peu différenciée

Les femmes associent à la fonction de cadre les qualités de communication, d’écoute - *“ on a deux oreilles et une bouche, c’est pour écouter deux fois plus qu’on ne parle ”*-, de discernement, de motivation, d’empathie, de mobilisation, de flexibilité, d’adaptation, d’ouverture, de reconnaissance, de leadership - *“ il faut avoir de la colonne ”*-, de disponibilité, de délégation - *“ quand on est gestionnaire, tu fais faire ”*-, de respect, de patience, d’engagement, de loyauté, de compétences, d’humilité et d’organisation. Elles mettent également en évidence la nécessité d’accepter les gens comme ils sont, de se baser sur son équipe afin d’avancer de manière optimale, d’être capable d’avouer ses torts et de pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle. De par ces caractéristiques, elles sont davantage orientées sur les relations humaines, sur le fait de donner un sens au travail quotidien des membres du personnel, de les intégrer dans l’entreprise et de les amener à en partager la vision, *“ leur donner comme une lumière qu’il faut suivre ”*. A leurs yeux, un cadre doit donc également être un modèle pour ses employés tout en leur accordant autonomie et initiatives. Même si similaire en bien des points, la perception des cadres qu’ont les femmes et les hommes peut également varier. En effet, ces derniers mettent en évidence d’autres éléments importants de la personnalité d’un cadre. Il doit s’agir de *“ quelqu’un qui désire se développer ”* et qui à la volonté d’apprendre. Il doit aussi prendre le temps *“ d’expliquer le comment du pourquoi au lieu d’imposer ”* mais peut, dans certains cas, être meneur et directif. Une qualité supplémentaire pointée par les hommes est l’aspect interpersonnel avec, par exemple, le souci d’interaction et d’intérêt à autrui, le cadre doit donc, notamment, pouvoir *“ repérer les forces et les faiblesses de son équipe de travail ”*. Notons toutefois qu’ils y font moins allusion que leurs homologues féminins.

4.3.2. Les différences entre les hommes et les femmes cadres, une question de genre ou de personnalité ?

Selon les propos des femmes gestionnaires, il existe clairement une différence entre les hommes et les femmes cadres :

“Avoir une sensibilité, je pense, que parfois les hommes cadres n’auront pas, c’est nos cordes maternelles, on est peut-être plus attentionnées, un peu plus dans le détail”

“Une femme a un sixième sens...les équipes deviennent une famille”

“Nous, les femmes, on parle avec notre coeur”

De plus, les femmes présenteraient naturellement davantage de compétences en lien avec les relations humaines telles que le fait d’écouter, de communiquer, de concerter et d’avoir le sens de l’empathie. Toujours selon elles, un homme est plus relâché dans sa façon de travailler et dans sa structure alors qu’une femme est plus droite, stricte, perfectionniste et professionnelle. Elle aura besoin d’être davantage informée alors que son confrère peut se contenter *“d’un topo plus général”* et a tendance à entrer dans des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins. Même si la réponse du public masculin à la question de savoir s’il existe une différence entre les hommes et les femmes gestionnaires est souvent négative, il estime quand même que les jeunes femmes cadres sont plus organisées et ont davantage la volonté de progresser ou d’apprendre. Les hommes, quant à eux, sont plus orientés sur les opérations, la gestion, le business, les résultats ainsi que sur le côté pragmatique et cartésien du travail. Comme le prouve l’extrait suivant, les femmes peuvent davantage s’occuper des problèmes émotifs :

“Les hommes, c’est un peu plus le travail, le cadre, les procédures....les femmes, c’est plus un niveau plus personnel, on va s’occuper plus des employés, on va leur parler, on va avoir un peu plus de plaisir que les hommes....on est plus technique, on est plus rapport”

Aussi, elles sont beaucoup plus orientées détails et création, elles sont plus sensibles aux nuances, à la perception, à tout ce qui est intangible et elles ont une intelligence émotive naturelle.

L’ensemble des individus interrogé se questionne sur la pertinence d’associer ces traits de caractère au sexe plutôt qu’à la personnalité. Les trois témoignages ci-dessous illustrent ce constat :

“Je ne sais pas à quel point si c’est l’homme ou la femme ou si c’est l’individu”

“Je ne veux pas généraliser, c’est plus en termes de personnalité qu’en termes de sexe”

“Il s’agit davantage de différences entre les individus, je ne vois pas de distinction entre hommes et femmes, on a tous nos forces et nos faiblesses”

4.3.3. Les femmes dans un milieu connoté “masculin”

Le milieu plus masculin de certains secteurs et postes à responsabilités de la Société de transport de Montréal - *“c’est un monde très masculin, très macho et si on parle des niveaux hiérarchiques un peu plus élevés, ce sont presque tous des hommes”* - influence également la perception des gens. En effet, les femmes soulignent que :

“Si c’est un cadre femme qui est là, c’est sûr qu’elle va avoir un petit peu plus de preuves à faire....elle va avoir à faire beaucoup plus pour que les gens considèrent qu’elle a la même capacité que le cadre masculin”

“Une fille dans un milieu d’hommes, ils te cassent un peu, puis ils te posent des niaiseries mais jamais de méchancetés”

Tout comme le public féminin, certains hommes mettent en évidence que *“dans notre milieu, la femme doit faire beaucoup plus ses preuves, c’est normal, c’est le milieu”* et qu’elles ont davantage d’obligations à la maison, *“c’est elle qui a l’habitude de faire le marché et de faire le ménage”*.

4.3.4. “Les hommes, il y a un chemin et il est droit, les femmes, c’est plus sinueux”

A l’issue de cette partie consacrée aux hommes et aux femmes cadres dans un secteur d’activité qualifié de “masculin”, il est important de noter que ces dernières, en général, ont occupé davantage de postes que le public masculin avant de parvenir à leur fonction actuelle de gestionnaire. Ceci semble notamment s’expliquer par le fait que certaines d’entre elles privilégient les mouvements latéraux afin de rencontrer leurs besoins personnels, d’avoir une meilleure visibilité et vue d’ensemble de l’entreprise, de suivre leur mentor, d’apprendre de nouveaux procédés et de côtoyer d’autres secteurs. De plus, le sommet hiérarchique ne représente pas une fin en soi pour elles, elles n’apparaissent pas aussi carriéristes que leurs homologues masculins. D’ailleurs, quelques-unes ont fait des aller-retours entre les différents niveaux de gestion, y compris du haut vers le bas. Les trajectoires professionnelles des hommes, quant à elles, semblent plus linéaires et plus directes vers le top management.

4.4. La conciliation vie privée-vie professionnelle de ces gestionnaires

4.4.1. Le travail à domicile : disponibilité vs conciliation

La majorité du public féminin peut effectuer des activités professionnelles entre 8 et 15h à la maison, principalement durant la semaine; le week-end étant davantage réservé à la sphère privée. L'accomplissement de ces tâches, telles que la relève des courriels, est rendu possible grâce aux ordinateurs portables ou autres téléphones intelligents prêtés par la firme. Comme le prouvent les extraits suivants, les femmes sont *“connectées en permanence”* et sont toujours joignables par téléphone :

“J’ai le Blackberry toujours très près, je me couche avec, je me lève avec...il est pratiquement dans le lit...même si je ne suis pas encore arrivée au travail, je suis déjà connectée”

“Je reste disponible au téléphone, je vais répondre à la maison....”

“Pour les appels, je suis tout le temps connectée, les courriels ça peut attendre le lundi, je vais les regarder, s’il y a une urgence, je vais répondre, et s’il n’y a pas d’urgence, je vais répondre le lundi”

“J’ai un Blackberry, je réponds à mes appels, je réponds à mes courriels, le soir, le jour, quelqu’un m’appelle à 19h, parce qu’on n’a pas pu se parler de la journée, pas de problème, cela n’a jamais été un problème pour moi...je suis toujours connectée”

Certaines d’entre elles peuvent reprendre le soir *“quand mes enfants sont couchés”* ou *“quand tout le monde a fait ses devoirs et qu’ils ne me sollicitent plus”*. Elles envisagent même occasionnellement la forme du télétravail, cela afin de répondre aux diverses obligations familiales et parce qu’*“à la maison, un, je contrôle mon environnement, ça ne rentre pas, ça ne sort pas, et je fais mes choses, je les fais plus rapidement, puis, je suis plus relax”*. D’autres, principalement des gestionnaires de premier niveau, consacrent moins de temps à leur emploi à la maison et elles sont disponibles à domicile uniquement pour des appels téléphoniques. Ceci est dû à la nature de leurs tâches qui ne leur permet pas d’effectuer d’autres activités à distance et de reprendre du boulot chez elles, *“gérer le métro à domicile, ça ne marche pas”*. Tout comme pour les femmes, le Blackberry des hommes *“est toujours disponible et toujours ouvert”* car ils sont *“susceptibles d’être appelés à tout moment de la semaine, jour et nuit”*. Ils travaillent à domicile, plus ou moins 5h par semaine, principalement pour faire des lectures de dossiers ou pour répondre à des courriels, cela par l’intermédiaire d’ordinateurs mis à disposition par l’entreprise. Le public masculin va *“mettre les heures qu’il faut pour y arriver, c’est sûr que je ne me mettrai pas à travailler le samedi, le*

dimanche, à la maison, habituellement, si j'ai à prendre des courriels le week-end à la maison, c'est parce que quelque chose d'urgent, sinon, ça attend le lundi matin...je ne suis pas un workaholic, mais je sais ce que j'ai à faire". Les hommes vont également profiter de leur temps de transport et de déplacement pour se décharger de leur travail restant, *"c'est là que je trouve, que j'optimise mon temps pour concilier travail/famille"*. Les gestionnaires masculins de premier niveau, quant à eux, effectuent rarement des heures supplémentaires chez eux étant donné que *"je ne peux pas gérer une situation depuis la maison"*. Comme le démontrent les extraits suivants, les enfants peuvent éprouver une certaine réticence quant au travail à domicile de leurs parents et à l'envahissement du temps personnel :

"De temps en temps, mes enfants vont me dire 'Est-ce que tu peux le laisser de côté pendant le souper?', parce que ça sonne souvent pendant le souper"

"Je ne travaille jamais le week-end, j'ai peut-être fait ça deux fois dans ma vie, puis mon fils me l'a dit"

"Quand mes enfants me disent 'Maman quand est ce qu'on va te voir?', là je dis j'en ai trop fait, j'ai le signal"

"C'est plutôt qu'étant donné qu'on fait beaucoup d'heures, il y a des fois où on a certaines contraintes familiales qui obligent, et on ne peut pas toujours avoir non plus un....on va dire qu'à ce moment là on pourrait faire du télé-travail"

Il en est de même des conjoints, peu importe leur niveau hiérarchique, qui acceptent difficilement de voir leur moitié travailler à la maison durant les temps libres communs. En effet, par exemple, deux femmes dont les partenaires occupent, soit un poste à responsabilités, soit une fonction intermédiaire, expriment ce fait :

"Souvent, il va venir me voir 'Oh arrête'....il accepte beaucoup moins le travail à la maison"

"Il y a des périodes où des fois je vais abuser, il va me le faire sentir qu'il serait temps de lever la pédale"

Une autre d'entre elles dont le mari occupe aussi une fonction d'encadrement rejoint également cette idée : *"Il m'avait dit 'il faut que tu fasses attention, parce qu'il ne faut pas que cela vienne nuire à notre vie aussi'"*

Les hommes et les femmes vont tenter de réduire le temps de travail effectué à la maison, notamment en déléguant une partie de leurs missions quotidiennes. En effet, *"c'est une question de délégation et de confiance dans l'équipe qui nous entoure"*. Dans ce cadre, un gestionnaire sondé souligne que *"pour moi, c'est une priorité d'être capable de concilier travail/famille...je délègue beaucoup plus maintenant"*.

4.4.2. Négociation du temps de travail : une question familiale et personnelle

Afin de négocier leur temps de travail et leur temps de vie privée, les femmes consultent fréquemment leur famille, *“pour les horaires, c’est aussi la vie de famille qui rentre en ligne de compte”* et par là même leur conjoint. En effet, *“c’est la façon dont je fonctionne avec mon mari, c’est sûr qu’avec nos trois enfants, il faut être organisé, tout est via Outlook...les rendez-vous de mes enfants....j’invite mon mari, je rentre dans son agenda, puis je mets une couleur comme quoi c’est personnel”*. Quant à cette question, les enfants sont également pris en considération, principalement quand ils sont jeunes, *“dans le temps ou, quand les enfants étaient plus jeunes, je pense que oui mais maintenant non”*. Les femmes qui n’ont pas d’enfant arrangent davantage leurs activités professionnelles en fonction d’elles-mêmes et de leurs envies ou obligations, *“j’essaie beaucoup de respecter ce que je veux, je ne veux pas me perdre là-dedans”*. Les gestionnaires de premier niveau, quant à elles, avancent aussi l’idée qu’elles sont amenées à négocier leur temps de travail avec leurs collègues, notamment en ce qui concerne les périodes de vacances. Les extraits ci-dessous témoignent du fait que la moitié des hommes négocient aussi leur temps de travail avec leur partenaire ainsi qu’avec leur environnement familial, cela même s’ils ne le font pas de manière prioritaire :

“A un moment donné, c’est des limites à comprendre, ce n’était pas normal que j’arrivais chez moi, je mangeais, je me remettait tout de suite à travailler, pour avoir du temps disponible pour mes employés mais pas pour ma famille, puis je fais beaucoup de sport, donc je donnais du temps pour le sport mais pas nécessairement pour la famille, c’est une des choses que j’ai changé...”

“Je choisis plus mes horaires en fonction de mon conjoint que de mes amis....mon conjoint à une plus grande influence, et puis mes amis...”

De la même façon que pour les femmes, les hommes gestionnaires sans enfant choisissent davantage leur temps de travail en fonction de leurs propres besoins. De manière générale, le public masculin a plus souvent tendance à négocier cette période passée dans la sphère professionnelle avec ses priorités, ses contraintes, ses obligations et ses souhaits. Leur approche est alors davantage personnelle, *“c’est moi qui prends mes décisions dans le fond et j’essaye de faire en sorte que cela n’ait pas trop d’impact sur ma famille”*. Les gestionnaires masculins de premier niveau doivent également s’en référer à leur supérieur direct.

4.4.3. La conciliation, une question d'équilibre?

La notion d'équilibre revient assez régulièrement au sein des entretiens avec les gestionnaires de la STM. Les femmes l'abordent en faisant référence à leur qualité de vie, à la nature de leur poste, à leurs enfants et à leur famille :

“Moi, je ne vis pas pour mon emploi, je trouve qu'il faut garder un équilibre sinon...je suis mariée depuis très longtemps, je ne veux pas divorcer, je veux qu'on reste un noyau familial uni”

La plupart d'entre elles estiment avoir atteint un certain équilibre entre les attentes et les obligations tant familiales que professionnelles. Comme le prouve l'extrait ci-dessous, il en est de même des hommes :

“J'ai trouvé un équilibre en disant...je ne me garde pas une obligation de travailler le soir “

Le fait de décrocher de l'environnement de travail et le temps consacré au sport sont deux éléments favorisant l'équilibre du public masculin, *“je suis quelqu'un qui a un équilibre dans la vie, je quitte pendant 1h30 le midi, je vais au gym, je vais me défouler, c'est mon moment à moi”*. Toutefois, ces derniers traitent moins spontanément et fréquemment de ce concept d'adéquation dans les entrevues.

4.4.4. La conciliation, une question familiale?

En matière de conciliation vie privée et vie professionnelle, les femmes font souvent référence à l'emploi de leur conjoint, au temps que ce dernier consacre à ses activités professionnelles et à la compatibilité des horaires. En effet, pour l'une d'entre elles :

“Mon mari est beaucoup à l'extérieur, c'est ça que les enfants dépendent beaucoup de moi, presque à 100%, ils ne peuvent pas se fier sur papa va être là”

Toutefois, certains partenaires, de par leur travail davantage flexible, *“s'occupent plus de la gestion de la maison”* et son apparentés à *“ma femme au foyer”*. D'autres sont encourageants, soutenant et conciliants, *“il est conscient du travail que j'ai”*. Deux femmes ont quand même exprimé le fait que leurs conjoints ne souhaitent pas voir leur travail entraver leur vie privée :

“Quand je sais qu'il part une journée, je suis contente, je me dis que je vais être tranquille, que je vais pouvoir travailler, sinon, il faut que je négocie avec lui”

Enfin, un d'entre eux a renoncé consciemment au fait d'occuper des postes à responsabilités, cela afin de permettre à sa partenaire de lancer sa carrière, et de rester disponible pour ses

enfants. Les femmes mettent en place diverses stratégies afin d'améliorer l'adéquation entre le travail et la famille tout en étant moins stressées et en ne renonçant pas à leurs carrières:

“Je suis allée chercher une aide familiale, elle vit avec nous du lundi au vendredi, je ne voulais pas stresser mes enfants avec les garderies, je n'ai pas eu des enfants pour les stresser avec nos obligations de travail”

“Vendre la maison pour voyager avec le train, ça a vraiment amélioré la conciliation”

“Le ménage, je ne le touche pas, on a engagé quelqu'un pour faire le ménage”

“Mes parents vont me garder le bébé, un oncle à mon chum pourrait aussi aider, ma belle-soeur, elle a aussi offert de le garder certaines nuits”

La présence d'enfants et leur âge semblent également important et pris en considération par les femmes dans la gestion de cette problématique d'adéquation. Les gestionnaires sondées sans enfant, soit lié à leur jeune âge, soit dû à des raisons personnelles, consacrent davantage de temps à leurs loisirs sportifs ou autres, qu'elles considèrent comme essentiels. Aussi, tel qu'indiqué dans les extraits suivants, elles envisagent plus difficilement une éventuelle conciliation de leurs responsabilités professionnelles avec des enfants :

“Si un jour, je décide d'avoir des enfants....je ne me vois pas en avoir....parce que je pense que je manquerais de temps quelque part...c'est un peu difficile à imaginer mais ça à l'air tellement compliqué....ça me paraît compliqué de gérer vie privée et vie professionnelle”

“C'est sûr que si j'avais des enfants, je serais obligée de me donner une autre discipline”

“Je me dis souvent ‘Mon Dieu, comment ils font ceux qui arrivent à la maison avec des enfants?’”

Une fois qu'ils sont grands, les enfants demandent moins de temps et d'attention de la part de leurs parents. Ceux-ci peuvent alors se consacrer à nouveau davantage à leur carrière, *“les enfants étaient plus vieux et donc plus responsables”*. Le rôle du conjoint occupe aussi une place importante pour les hommes. Ils soulignent l'aide que leur concubine a apporté ou apporte à leur carrière:

“Le fait que mon épouse ne travaillait pas pendant cette période là m'a permis de faire ce plan de carrière, s'il y avait eu partage de la garderie, les tâches ménagères...elle aurait eu un job aussi en même temps...on n'aurait pas pu, quelqu'un des deux aurait été pénalisé ”

“J’ai peut-être un poste un petit peu plus élevé qu’elle, en terme de niveau, au sein de l’entreprise, mais....ce qui lui permet de prendre certaines tâches à la maison, que je ne peux pas nécessairement prendre, et ça lui convient très bien”

L’objectif des hommes est aussi de calquer au maximum leurs horaires sur ceux de leurs partenaires, *“elle travaille de soir, donc personnellement je vais essayer d’avoir un horaire de soir”*. Ils mettent également en évidence la nécessité de prioriser leurs diverses tâches pour avoir du temps à consacrer à leur famille. Ils semblent donc plus disponibles pour leurs enfants et davantage prêts à s’impliquer dans les activités ménagères et domestiques, *“je suis quelqu’un d’autonome, je n’ai pas besoin d’une femme pour faire les tâches”*. Un d’entre eux a d’ailleurs inventé de fausses réunions afin de *“booker la plage horaire dans mon agenda”* pour être certain d’être en mesure d’aller conduire ses enfants à l’école. Les hommes soulignent, de manière plus récurrente que les femmes, que *“je ne fais aucun compromis d’un côté ou de l’autre, ma vie de travail n’empiète pas sur ma vie privée, ma vie privée n’empiète pas sur mon travail, je suis très heureux dans les deux”*. Dans le même ordre d’idée, une autre personne sondée souligne que *“quand j’arrive chez nous, je ne pense plus au travail et puis mes fins de semaine, ce sont mes fins de semaine”*. Pour eux, le travail est important mais pas au détriment de la relation de couple ou de la famille, *“on sait qu’on travaille beaucoup mais lorsqu’on est ensemble, on passe du temps de qualité ensemble”*. Le divorce vécu par certains hommes peut les pousser à devoir revoir l’organisation de leur quotidien tant professionnel que familial, *“mon divorce m’a amené à faire des choix différents de ce que je voulais faire....parce que là j’étais sur des horaires de 12 heures, avec des blocs de jour, des blocs de nuit, en alternance, c’était très difficile...quand on veut s’occuper d’enfants et en obtenir la garde”*. Les familles recomposées et les systèmes de garde alternée induisent également une autre perception de la thématique de la conciliation, *“j’ai mes garçons une semaine sur deux, la semaine que je ne les ai pas, c’est sûr, cela ne change rien mais l’autre semaine, j’essaye d’être disponible”*.

Les parents des questionnaires font également partie de la problématique d’adéquation entre vie privée et vie professionnelle. Les femmes consacrent peu de temps à ces derniers et ne les intègrent pas spécialement dans leur recherche d’équilibre, *“je suis moins là pour aider ma mère ou faire des choses mais à un moment donné si tu travailles beaucoup, si tu as des responsabilités, tu ne peux pas être aussi proche des gens”*. Dans la même lignée, deux hommes interrogés nous indiquent que l’autonomie de leurs parents ne les encourage pas à s’en occuper régulièrement et à leur dédier davantage de temps. Un autre, à l’inverse, stipule qu’il se sent redevable envers sa mère, *“on remet un peu la chandelle, ce qu’on nous a*

offert...à ma mère, on prend soin d'elle". Il en est de même d'un deuxième individu sondé qui estime important de prendre soin de sa mère, même s'il le fait de manière occasionnelle, *"je m'occupe de ma mère car elle n'est pas éternelle"*.

4.4.5. Les loisirs : un objet de conciliation?

Au niveau des loisirs, les femmes tentent également de les concilier avec leur vie familiale. Par exemple, une d'entre elles se rend au centre de conditionnement le matin plutôt que le soir afin d'être disponible pour ses enfants et leurs devoirs. Une autre souligne que *"quand j'avais mes enfants plus jeunes, j'ai consacré beaucoup plus de temps à l'intérieur de la maison avec mes enfants...que maintenant qu'ils sont grands, la situation a changé"*. Les hobbies participent également à leur équilibre et leur permettent de se libérer - *"ça me prend ça pour libérer ma tête"*-, de se déconnecter de la sphère professionnelle - *"cela fait une différence dans mon état, mon être, mon niveau d'énergie"*. Elles en ont besoin *"parce que trois ados, c'est pas évident"*. Même si cela n'est pas toujours facile, elles essaient donc de s'aménager des plages horaires dédiées à leur temps libre, principalement durant les week-ends. Comme le prouve l'extrait suivant, il est important pour elles d'avoir des projets personnels et de pouvoir dissocier leur vie externe à l'entreprise de celle propre à l'organisation :

"Tout ce que je fais à l'extérieur de la boîte, c'est sans rapport avec la boîte, j'ai toujours essayé de maintenir cette distance là"

Elles pratiquent aussi l'aérobic, la marche, le vélo, la voile, le ski et le golf, elles suivent des cours de cuisine ou de langue, elles consacrent du temps à leur vie sociale par l'intermédiaire de leurs amis, voyagent, jardinent, lisent et elles s'occupent de leur maison ou de leurs enfants. Les hommes, quant à eux, estiment avoir beaucoup de loisirs tels que le golf, la balle molle, le badminton, le ski, la moto, le snow, le hockey et ils les voient comme des moments de détente et des bons moyens de compenser le stress lié au travail, *"j'ai toujours été sportif et je pense que ça va bien avec le stress de la job"*. Ils estiment également important de prendre du temps pour rencontrer leurs amis et pour valoriser leur vie personnelle. Certains font du camping alors que d'autres aiment l'informatique, la photographie, les films et la guitare. Toutefois, ils ont tendance à réduire leurs hobbies au simple fait de pratiquer du sport en général. Seul un homme interrogé inclus ses enfants dans ses temps libres, notamment en coachant son fils au hockey.

4.4.6. Des mesures de conciliation individualisées

En matière de mesures d'aide à la conciliation vie privée-vie professionnelle, la Société de transport de Montréal met une garderie à disposition de ses employé(e)s. D'un point de vue géographique, elle est décentrée et de ce fait n'est pas facilement accessible à l'ensemble du personnel. Aussi, *“la multitude des sites rend ce service compliqué”*. Cette organisation publique a également mis en place un programme d'aide aux employés et permet une grande flexibilité d'horaires à ses gestionnaires, à l'exception peut-être de ceux de premier niveau compte tenu de la nature de leur travail. Les congés offerts par l'organisation peuvent aussi améliorer l'adéquation entre famille et emploi comme, par exemple, les congés maladie, familiaux et différés. Les congés différés consistent en ce que *“l'employé...durant trois ans....il ne reçoit que 75% de son salaire, parce qu'il y a 25% qui est mis de côté, donc durant la 4ème année, il est à la maison, mais il est rémunéré à 75% par l'employeur”*. De plus, il y a des journées personnelles *“qu'on peut prendre sans nécessairement avoir de justifications, on a 40 heures dans l'année, 4 journées”*. Le cellulaire mis à disposition par l'entreprise dans le but de permettre le travail à domicile peut apparaître comme une autre mesure facilitant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'extrait suivant illustre le rôle paradoxal du téléphone portable, à savoir encourager tant la disponibilité de l'employé que sa conciliation entre vie privée et vie professionnelle :

“C'est important d'avoir un outil qui me permette de parler souvent à ma femme puisque je travaille un peu plus et que je suis moins souvent à la maison”, “j'avertis mon épouse à l'avance des retards”

Une des femmes interrogées est à l'origine d'une nouvelle mesure, à savoir la création du temps partiel dans le but de favoriser le retour progressif des femmes ayant des jeunes enfants. Toutefois, il ne s'agit pas d'un programme officiel dont l'ensemble du personnel peut bénéficier. En effet, l'accès à ce dernier nécessite une entente avec le gestionnaire direct et dépend aussi de la nature de certains postes. Dans le cadre de la maternité, les femmes ont également droit à un congé sans solde de deux ans. Le congé de maternité obligatoire s'élève à 18 semaines, le reste étant considéré comme un congé parental pouvant être partagé entre les deux parents. Comme le démontre l'extrait suivant, les femmes enceintes peuvent également être écartées de leur poste de travail pour un autre dans la mesure où le premier pourrait nuire à leur grossesse :

“J'étais en retraite préventive, en réaffectation préventive en fait...ils m'ont monté, j'ai changé, ils m'ont envoyé à l'ingénierie en haut là, à un poste plus tranquille, du travail de bureau en fait...aucun stress...ils m'ont changé avec des horaires variables”

La qualité de vie correspond, pour les femmes, à la santé et à l'équilibre entre vie personnelle et sphère professionnelle. Les extraits ci-dessous témoignent de cette observation:

“C’est autant être bien dans mon travail qu’à la maison”

“Être capable de faire d’autres choses que de travailler nécessairement toujours, mais être capable de travailler pour avoir de l’argent, pour avoir une qualité de vie....c’est un cercle vicieux”

Elle l’associe aussi au fait d’être en mesure de consacrer le temps requis à la famille, à l’autonomie et à la vie sociale, *“prendre le temps avec les gens, leur accorder des moments de qualité”*. Un travail stimulant qui permet de se réaliser et de se développer apparaît également comme un élément important de la qualité de vie des femmes. Pour les hommes, elle est davantage reliée au fait *“d’aimer ce que l’on fait”*, à la sécurité d’emploi, à la flexibilité, aux ambitions, à la nature du poste, à l’accomplissement personnel et à l’aspect financier, par exemple *“être capable de s’acheter ce qu’on veut à l’épicerie sans trop être obligé de compter”* ou *“être capable de faire des activités, de se payer des vacances”*. Toutefois, elle est aussi, comme pour le public féminin, synonyme de santé, de conciliation travail/famille, *“avoir cet équilibre : faire la distinction entre le travail et avoir le temps pour les loisirs”* et des moments de qualité.

4.5 Commentaires :

Afin de conclure l’entretien, nous laissons la possibilité aux personnes interrogées de revenir sur un thème qu’elles n’auraient pas eu l’occasion d’aborder ou encore d’émettre un commentaire supplémentaire. Dans ce cadre, les femmes soulignent la nécessité de bénéficier de l’aide de l’entourage familial et d’avoir un bon réseau pour favoriser une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Elles abordent aussi le rôle du mari dans cette recherche d’équilibre ainsi que dans leur progression de carrière, *“j’ai le mari idéal, une personne très qualifiée, très compétente, c’est une aide pour moi dans ma carrière”*. Une autre nous fait part de ses inquiétudes quant au fait de pouvoir gérer simultanément parcours professionnel et enfants, *“moi je dirais, c’est l’un ou l’autre, la carrière ou la famille, les deux, c’est un rêve trop idéaliste”*. D’un point de vue professionnel, toutes soulignent qu’elles n’avaient pas de plan de carrière précis ni de réelles attentes, *“je ne me suis jamais dit ‘je voudrais faire ça’”*. Tel qu’indiqué dans le témoignage suivant, une d’entre elles met en évidence que les femmes occupent une belle place dans la société du Québec :

“Une femme qui veut s’épanouir dans le milieu du travail, il y a beaucoup de belles opportunités ici, puis entre femmes, je trouve qu’on a aussi...on s’entraide”

Cette dernière insiste également sur le fait que pour accéder à des postes à responsabilités, les femmes ne doivent pas nécessairement adopter des traits de caractère masculins mais *“il faut rester ce qu’on est”*. Un homme sondé, quant à lui, nous informe que *“le travail, c’est le paradis”*. Un autre revient sur la notion de défis en les qualifiant de *“challengeants et d’envirants”* et sur celle de passion, *“pour certaines personnes, le travail est devenu une passion et moi j’en ai trop d’autres pour juste me consacrer à celle là”*. Dans le même ordre d’idée, un troisième insiste sur l’importance des deux sphères, familiale et professionnelle, l’une ne devant pas empiéter sur l’autre. Le dernier individu interviewé ne considère pas la conciliation travail/famille comme personnelle. En effet, *“je vois ça comme un tout, avec mon épouse, le temps qu’elle aussi, elle va consacrer au travail et à la famille, et comment on va combler tout cela ensemble”*.

5. Discussion

Le profil des hommes et des femmes interrogés révèle quelques différences qui les opposent. Tout d’abord, le divorce apparaît uniquement du côté du public masculin, deux interviewés sur huit étant dans cette situation. Les hommes présentent également davantage de situations familiales caractérisées par la présence d’enfants. Les femmes, quant à elles, ont tendance à être plus souvent en couple avec un conjoint cadre aux responsabilités professionnelles importantes que leurs homologues masculins. Aussi, malgré leur niveau de diplôme généralement supérieur, elles mettent plus de temps que les hommes pour parvenir à leur niveau de gestion actuel, cela notamment parce que l’ascension hiérarchique ne leur apparaît pas comme un but ultime et qu’elles favorisent prioritairement des mouvements latéraux. Le stade d’ancienneté semble plus haut du côté des hommes, celui-ci s’élevant à maximum 46 ans contre 28 ans pour les femmes.

Toutefois quelques similarités peuvent être observées entre le public féminin et masculin comme le fait que la plupart d’entre eux sont amenés à diriger des équipes, qu’ils occupent rarement leur premier emploi au sein de la Société de transport de Montréal et que certains, hommes et femmes, ont ou ont eu un parent, le plus souvent un père, cadre. De plus, les trajectoires scolaires tant des hommes que des femmes sont caractérisées par une forte diversité des domaines d’études.

La majorité des répondants bénéficie d’autonomie et de liberté quant au contenu de ses missions professionnelles et à l’organisation de son temps de travail. De ce fait, pour autant que les résultats suivent, les gestionnaires peuvent arranger leurs horaires et leurs journées en

fonction de leur charge de travail et de leurs exigences extérieures. Ils sont alors responsables de leurs activités professionnelles qu'ils doivent tout de même livrer en temps et en heure. Seuls les gestionnaires, hommes et femmes, de premier niveau ne disposent pas de cette marge de manoeuvre, la nature de leur emploi ne le permettant pas. Toutefois, il leur est nécessaire de prioriser leurs différentes tâches, cela dans l'objectif de rencontrer une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle. Cette possibilité de flexibilité est l'une des premières sources de satisfaction pour l'ensemble des personnes interrogées. En effet, elles se sentent davantage libérées de toutes contraintes et obligations en termes de temps de travail mais non pas de contenu. Les femmes évoquent également l'équilibre atteint entre famille et travail comme un élément d'épanouissement professionnel. Les hommes, quant à eux, ne le mentionnent pas directement, même s'ils accordent de l'importance au temps consacré à la sphère privée. Par contre, ils sont les seuls à définir le stress d'un point de vue personnel en insistant sur le fait qu'il est plus complexe à gérer à la maison qu'au travail étant donné la différence d'implication émotionnelle vis-à-vis des situations relationnelles qu'il suscite et nécessite. En effet, à part eux, les autres individus sondés n'évoquent que des sources professionnelles au stress et à ses manifestations ou symptômes.

Malgré cette latitude, ils sont tous amenés à effectuer des heures supplémentaires pour accomplir l'entièreté de leur travail. Cette observation met en évidence un des paradoxes qui définit la problématique de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle des gestionnaires de la Société de transport de Montréal. En effet, ces derniers disposent de certaines marges de manoeuvres afin, notamment, de rendre compatible leur travail et leur sphère familiale. En parallèle, les différents membres du personnel sont fort engagés au sein de cette organisation et sont donc prêts à prêter du temps additionnel pour fournir un travail de qualité. Celui-ci envahira inévitablement l'environnement personnel mais ne sera pas, pour autant, perçu comme négatif ou néfaste à l'adéquation. Les gestionnaires ont, en effet, développé de multiples stratégies dans le but d'éviter que leur implication envers l'entreprise ne pèse exagérément sur leur vie "hors travail". De plus, ils éprouvent, pour la plupart, une passion envers leurs activités professionnelles et ils ne sont donc pas contre le fait de lui consacrer davantage de temps.

Le niveau hiérarchique du gestionnaire influence considérablement la quantité d'heures supplémentaires prestées. Il en est de même du sexe de l'interviewé. En effet, les femmes ont tendance à prêter plus d'heures du fait qu'elles évoluent dans une entreprise qualifiée de "masculine" et qu'elles doivent davantage faire leurs preuves pour être reconnues et acceptées. Néanmoins, elles vont les réaliser uniquement à des périodes où elles ne

rentreront pas en conflit avec leur vie familiale, surtout si celle-ci est composée de jeunes enfants. La perspective est la même pour ce qui est du travail à domicile des gestionnaires de deuxième et de troisième niveau dans le sens où les enfants et les conjoints ont leur mot à dire, cela peu importe le niveau de responsabilités de ces derniers et des exigences ou contraintes de temps qui en découlent directement. Afin de diminuer au maximum le temps consacré à la sphère professionnelle au sein de l'environnement familial, tant les hommes que les femmes vont déléguer une partie, plus ou moins grande, de leurs tâches quotidiennes. Le public masculin va également chercher à optimiser et à rentabiliser ses temps de déplacement. Toutefois, la nature de leur emploi les oblige à rester joignables et disponibles en permanence. Cela ne semble pas leur poser trop de problème étant donné, d'une part, qu'ils sont engagés envers cette entreprise pour laquelle ils sont fiers de travailler et, d'autre part, qu'ils cadrent le niveau d'urgence et les appels téléphoniques avec leurs équipes respectives. De plus, cette organisation ne se situe pas dans une "logique de harcèlement" envers son personnel et elle limite donc au maximum les coups de téléphone. Les périodes de vacances à l'étranger sont donc les seuls moments où les femmes déconnectent vraiment de leur réalité professionnelle, les hommes éprouvant davantage de difficultés à débrancher totalement leurs téléphones portables.

Les hommes et les femmes sans enfants, quant à eux, vont davantage négocier leur temps de travail avec eux-mêmes, même si les premiers le font, en général, plus fréquemment. Notons toutefois, que les gestionnaires de premier niveau sont également amenés à ajuster leurs horaires avec leurs collègues ou leurs supérieurs directs, cela dû au fait qu'ils sont, pour trois d'entre eux, fixes et prévus à l'avance.

Les femmes estiment que la conciliation entre vie familiale et sphère professionnelle doit être une thématique prise en compte par les cadres, notamment, dans la gestion de leur carrière. Les hommes, quant à eux, y font moins allusion et ils en profitent pour rappeler le rôle important et nécessaire de leurs homologues féminines à la maison ainsi que dans les contraintes domestiques. La condition évoquée par le public féminin pour accepter d'occuper un poste avec davantage de responsabilités est qu'il demeure compatible avec sa sphère privée et qu'il ne l'amène pas à faire de nombreux sacrifices de ce point de vue là. Les hommes y renonceraient plus facilement et plus rapidement dans le sens où, pour la plupart, ils ont atteint un certain équilibre entre leurs obligations professionnelles et leurs contraintes familiales.

Les femmes font plus spontanément référence à la qualité de vie et à l'équilibre au sein de leurs entrevues. Elles associent cela prioritairement à la famille. Les hommes, à

l'inverse, évoquent d'abord le travail et la situation professionnelle pour, ensuite, citer l'aspect personnel. De plus, ils considèrent aussi que leur vie sportive fait partie de cet équilibre, ce qui rejoint l'observation de Bastid (2003) selon laquelle la notion d'adéquation apparaît comme plus large auprès des hommes.

Quant à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle en tant que telle, les femmes évoquent le temps que consacre leur conjoint à leur vie professionnelle alors que les hommes les citent pour mettre en évidence l'aide qu'elles apportent à leur carrière, notamment en les déchargeant de certaines tâches ménagères. Une épouse d'un employé de cette entreprise, de par l'arrêt de ses activités, a d'ailleurs permis à son mari de développer son plan de carrière comme il le souhaitait. Cette observation rejoint celle de Laufer (2005) qui constate que les femmes adoptent plus aisément d'autres formes d'emploi ou de temps de travail pour favoriser la trajectoire professionnelle de leur partenaire, alors perçue comme prioritaire.

Toutefois, les hommes semblent, à l'heure actuelle, davantage s'investir dans la sphère privée, accorder de l'importance à la vie "hors travail" et aux obligations familiales et, dans certains cas, prêts à mettre leur carrière entre parenthèses pour laisser la priorité à celle de leur partenaire. De cette manière, ils ne rejoignent pas Culter et Jackson (2002) qui affirment, qu'au sein d'un couple à double carrière, les femmes envisageaient moins que leurs conjoints de prétendre à un poste de management. Malgré le fait qu'ils soient joignables en permanence, sous certaines conditions, les hommes insistent aussi, contrairement aux femmes, sur la nécessité de ne pas laisser une sphère empiéter sur l'autre et donc sur l'importance d'établir des frontières à ne pas dépasser. En ce sens, le public masculin s'éloigne de la conclusion de Bastid (2003) stipulant qu'il serait plus enclin à laisser le monde du travail déborder sur la sphère privée. Le fait d'avoir des enfants ou non et leur âge joue également un rôle important dans la gestion de cette adéquation travail/famille. En effet, par exemple, les personnes qui, pour des raisons personnelles, n'ont pas d'enfants éprouvent beaucoup de difficultés à imaginer ajouter cette variable à leur organisation quotidienne et celles dont les enfants sont devenus des adolescents ou des jeunes-adultes peuvent se concentrer à nouveau sur leur plan de carrière.

Aussi, les familles recomposées et les systèmes de garde alternée incitent les hommes à repenser leur mode de fonctionnement, cela afin de s'adapter au mieux aux besoins familiaux. Les femmes ont développé certaines stratégies afin d'optimiser la conciliation entre les deux sphères telles que recourir à une aide familiale ou ménagère, solliciter l'entourage familial comme les grands-parents, etc. et elles utilisent moins, tout comme les hommes, les

mesures mises en place par l'entreprise telle que le système de garderie. Néanmoins, tant les hommes que les femmes apprécient la flexibilité que leur permet l'organisation et ils jugent cette forme d'aménagement du temps de travail comme la solution la plus pertinente pour atteindre l'équilibre tant recherché entre famille et emploi.

Notons que l'accès aux mesures n'est pas équitable selon les niveaux de gestion, la nature du travail ainsi que les différents sites de la société. Ainsi, il est, par exemple, impossible pour certains gestionnaires de premier niveau travaillant dans les opérations d'adapter leurs horaires à leurs contraintes privées. L'attribution de ces pratiques peut également apparaître comme arbitraire dans le sens où elles dépendent aussi de la volonté des supérieurs hiérarchiques. Dans ce cas, à l'inverse de ce qu'a observé Tremblay (2004a,b, 2003a), le sexe de la personne n'apparaît pas ici comme une variable influençant le recours aux mesures organisationnelles de conciliation, les femmes ne s'y intéressant pas plus que leurs confrères masculins.

Dans le cadre des mesures de conciliation, il est aussi intéressant de noter que certains outils fournis par l'entreprise afin de permettre le travail à domicile et à distance peuvent être détournés de leur objectif premier. En effet, par exemple, le cellulaire peut également être utilisé par les employés comme un moyen de prévenir l'entourage familial et, de ce fait, de favoriser la conciliation. Les hommes intègrent leurs parents dans cette recherche d'équilibre et, contrairement aux femmes, ils ne tentent pas spécialement de rendre le temps consacré à leurs loisirs compatible avec leurs exigences et contraintes privées. Ils en ont surtout besoin pour compenser le stress lié au travail.

De manière libre et spontanée, comme l'a déjà également indiqué Bastid (2003), les femmes reviennent plus facilement sur le thème de la conciliation des deux sphères et sur le rôle tant de leur conjoint dans leur carrière que de leur réseau dans l'organisation familiale. Elles soulignent également la place des femmes en tant que cadre, qu'elles jugent plus propice dans cette société qu'est le Québec, et sur la nécessité pour elles de préserver leurs traits de caractère féminins pour réussir à gravir les échelons hiérarchiques. Les hommes, quant à eux, insistent davantage sur leurs bénéfices professionnels et, pour certains, sur la nécessité de considérer les deux sphères comme deux vies menées en parallèle.

Cette discussion est également, pour nous, l'occasion de mettre en évidence une limite méthodologique de notre recherche. Le fait d'avoir annoncé l'objet d'étude en tant que tel au public cible potentiel représente un biais de notre part. En effet, les gestionnaires de la Société de transport de Montréal ont pu approuver ou refuser de participer à notre investigation en sachant pertinemment qu'il s'agissait d'une analyse de la problématique de la conciliation

entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ainsi, il est possible que les personnes ayant accepté de répondre à nos questions soient particulièrement sensibles à cette thématique et ouvertes quant à la façon de l'aborder et de la gérer. De plus, elles ont eu l'opportunité de préparer la rencontre, de se renseigner quant aux mesures d'adéquation développées au sein de l'entreprise et d'en discuter avec leurs partenaires. Notons toutefois que cette stratégie aurait pu également encourager les personnes désirant tant se plaindre que faire part de leur mécontentement, nous montrer un certain intérêt. Toutefois, ce constat n'a pas été observé dans notre cas précis.

6. Conclusion :

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que le sexe ne constitue pas, à lui seul, une variable influençant considérablement les pratiques de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, du moins chez les cadres, à savoir le groupe que nous avons étudié. En effet, les femmes et les hommes gestionnaires, malgré quelques différences, n'abordent plus cette thématique de manière diamétralement opposée. Les premières développent des stratégies pour améliorer l'adéquation entre les deux sphères alors que les seconds consacrent de plus en plus de temps à leur famille ainsi qu'à leurs enfants. Le public féminin base l'entièreté de ses réflexions, tant relatives à l'aspect personnel qu'à la carrière, sur la recherche d'un équilibre tandis que les hommes refusent, à présent, de laisser le travail empiéter sur leur environnement familial. Comme l'avance Méda (2001), l'opposition observée entre sphère privée et sphère professionnelle est donc réduite, en partie du moins, du fait que les hommes ont, d'une part, revu leur rôle ainsi que celui attribué à leurs partenaires et, d'autre part, pris l'initiative de s'investir davantage dans les activités quotidiennes et familiales. Cette diminution peut également être due au fait que les femmes se rapprochent, de plus en plus, du comportement et des attitudes de leurs confrères masculins cadres ou encore au fait que la Société de transport de Montréal met en place des mesures facilitant la conciliation et que leur accès n'est pas fonction du sexe mais davantage d'autres variables.

Néanmoins, insistons sur le fait que même si, à l'heure actuelle, peu de nuances sont encore considérées entre la conception de l'équilibre travail/famille des femmes et des hommes, ces derniers ont toujours tendance à n'aborder cette thématique qu'en lien avec les questions qui s'y rapportent directement. En effet, il ressort des entretiens que le public féminin est le seul à aborder prioritairement la notion d'équilibre lors d'interrogations relatives à la carrière, à la qualité de vie ou encore aux loisirs. Leurs homologues, quant à eux,

jugent cette problématique, à laquelle ils sont désormais davantage sensibilisés et investis, comme dénuée de lien avec quelques autres sujets.

Comme l'indiquent Guérin et al. (1994), la manière de percevoir et d'aborder l'adéquation entre les deux sphères semble effectivement davantage dépendre des caractéristiques de l'emploi et de la catégorie socio-professionnelle de l'employé. En effet, les gestionnaires de premier niveau, de par la nature de leur poste, disposent de moins de flexibilité quant à leurs horaires. Aussi, le nombre d'heures consacrées au temps de travail additionnel et au travail à domicile est fonction du niveau hiérarchique de la personne. Les gestionnaires de deuxième et de troisième niveau ont tendance à prester davantage d'heures supplémentaires que leurs confrères de premier niveau. Dans ce cadre, notons toutefois que le sexe de l'individu influence également la quantité et l'importance du temps additionnel, les femmes en prestant davantage que leurs homologues masculins. De plus, tel qu'évoqué par Guérin et al. (1997) et Bastid (2003), les particularités familiales jouent un rôle important quant à la gestion de cette thématique de la conciliation. De fait, le divorce, l'absence d'enfant, le nombre d'enfants et leurs âges, les systèmes de garde alternée, etc. amènent les individus, hommes et femmes, à revoir leur fonctionnement quotidien ou à l'envisager différemment laissant, par exemple, plus de place, soit à leurs loisirs, soit à leurs enfants selon les périodes.

Enfin, la culture organisationnelle ainsi que la nature du secteur d'activités exercent également une influence sur la manière d'équilibrer vie familiale et environnement professionnel. Cette structure est une entreprise qui offre de nombreux avantages à ses employés, qui les soutient, les reconnaît, les fait se développer et leur assure une certaine stabilité. La flexibilité du temps de travail permise par la Société de transport de Montréal est fortement appréciée par l'ensemble des gestionnaires interrogés, du fait qu'elle leur permet de répondre tant à leurs obligations professionnelles que familiales. De ce fait, elle apparaît comme étant l'avantage majeur dans le cadre de la conciliation vie privée/vie professionnelle et comme étant la première source de satisfaction professionnelle. Le caractère public de la STM peut également être perçu comme un élément favorisant la conciliation travail/famille. En effet, même si le personnel estime travailler autant que leurs homologues issus du privé, il dispose sans doute de plus d'avantages tels que les congés, lui permettant de mieux gérer simultanément les deux sphères.

Quant à la nature de ce secteur lié aux transports en commun, elle rend plus difficile l'adéquation des deux sphères par le public féminin. En effet, le caractère davantage masculin

de cette organisation, l'incite à faire plus d'efforts pour asseoir sa légitimité et par là même à fournir plus de temps pour parvenir, d'une part, à consolider ses dossiers et, d'autre part, à accéder à des postes de gestion plus élevés. Les femmes sont conscientes du fait qu'elles sont " attendues au tournant " et se mettent donc plus de pression afin de réaliser un travail irréprochable et de qualité supérieure à celui de leurs homologues masculins. Elles doivent donc prouver qu'elles ont, tout comme les hommes, leur place au sommet hiérarchique, historiquement et traditionnellement réservé au public masculin. De plus, elles s'assurent d'avoir une vision globale de l'entreprise et d'en comprendre toutes les ficelles avant de prétendre à un poste à responsabilités et favorisent donc, dans un premier temps, des mouvements latéraux. Dans ce cadre, elles privilégient également le travail avec des supérieurs ou des collègues qu'elles estiment et qui peuvent leur apprendre leurs manquements et leur servir d'exemple.

Les trajectoires professionnelles des femmes au sein de cette entreprise ne sont donc pas qualifiées de linéaires, telles celles des hommes, mais davantage de sinueuses. Cette observation rejoint le point de vue de Tremblay (2009). Même si la Société de transport de Montréal développe certaines mesures favorisant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle comme le système de garderie et le temps partiel, leur présence ne semble pas influencer sur la capacité de conciliation des cadres en tant que telle. Ceux-ci développent davantage des stratégies personnelles et individualisées intégrant, par exemple, leur réseau familial et leur entourage proche pour ajuster leurs besoins personnels à leurs obligations liées à l'emploi et vice versa. En ce sens, les membres du personnel s'éloignent de la perspective mise en évidence par Guérin et al. (1994) et se rapprochent de celle de Tremblay (2005) selon laquelle l'articulation travail/famille relève encore principalement du domaine privé des salariés.

La personnalité des individus et par là même leur style de gestion est le dernier élément, mis en évidence par cette étude, pouvant influencer la place et l'importance accordées à la vie privée et au contexte professionnel. En effet, la perception et la prise en charge de la conciliation changent d'une personne à l'autre, cela peu importe son sexe et son niveau hiérarchique. La manière de dessiner la carrière et de classer les priorités, soit familiales, soit professionnelles, dépendant directement du tempérament de l'individu, sont deux éléments à ne pas négliger dans la conception de la conciliation.

Bibliographie

ALAGAVA, E. (2002), « Quel temps pour les activités parentales ? », *Etudes et résultats*, 162, DRESS.

BASTID, F. (2003), Au delà du genre, l'équilibre vie professionnelle / vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres, *Actes du congrès de l'AGRH*.

BELGHITI-MAHUT, S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol.4, n°151, pp. 145-160.

BONNOT, S. et DAMESIN, R. (2009), « Quelle intégration de la problématique « Genre et Parcours » dans les réflexions sur les conditions de travail ? », *Genre et conditions de travail*, pp. 86-101.

BOLES, JS, JOHNSTON, MW and HAIR, Jr (1997), «Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences», *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.17, n°1, pp.17-28.

BUSCATTO, M. et MARRY, C. (2009), « Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle », *Sociologie du travail*, vol.51, n°2, pp. 170-182.

CORNET, Annie et DIEU, Anne-Marie (2008), «Le genre et le mainstreaming de genre (ou approche intégrée ou différenciée selon les sexes)», *Egid, cahier de recherche*, n°200801/03, pp. 1-7.

CULTER, Mary M. and JACKSON, Anita L. (2002), «A «Glass Ceiling» or Work/Family Conflicts ?», *Journal of Business & Economic Studies*, vol. 8, n°2, pp. 73-82.

ELLIOT, BJ, DALE, A. and EGERTON, M. (2001) «Returning to work after childbirth : a longitudinal analysis of the role of quantification in facilitating mother's return to paid employment» in MARSHALL, V., HEINZ, WR, KREUGER, H. and VERMA, A. (eds) *Restructuring Work and the Life-course*, Toronto : University of Toronto Press.

FRONE, M. and RICE, R., (1987), Work - Family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 45-53.

FRONE, M. R., RUSSELL, M., and COOPER, M. L. (1992), Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-75.

GADREY, Nicole (2001), *Travail et genre. Approches croisées*, L'Harmattan, Paris, Collection «Logiques Sociales».

GARNER, H., MEDA, D. et SENIK, C. (2005), « Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages », DARES, *Travail et emploi*, n°102, avril-juin.

GAVRAY, Claire (2008), Notes de cours Sociologie de la famille : «*Les enjeux du genre, document de vulgarisation du concept de « genre » et réflexions au départ de ce dernier*», Université de Liège.

GHIGLIONE, R. et MATALON, B. (2004), *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, 6^e édition, Armand Collin, Paris, Collection U.

GREENHAUS, JH and BEUTELL, NJ (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of management review*, vol.10, n°1, pp. 76-88.

GUERIN, G., ST-ONGE, S., TROTTIER, R., HAINES, V., et SIMARD, M. (1994), Les pratiques

organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : La situation au Québec. *Gestion*, vol. 19, n°2, 74-82.

GUERIN, G., ST-ONGE, S., CHEVALIER, L., DENAULT, K. et DESCHAMPS, M. (1997), *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 pages.

KOSSEK, E.E., and OZEKI, C. (1998), Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organization, *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.

LIFF, S. and WARD, K. (2001), «Distorted Views Through the Glass Ceiling : The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions», *Gender, Work and Organization*, vol. 8, n°1, pp. 19-36.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie (2003), «Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines», *Cahiers du CERGOR*, n°03/01, pp. 1-25.

LAUFER, J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi*, n°102, pp. 31-44.

LEE, E. (1998), «Postes de direction : les femmes vont-elles briser le «plafond de verre» ?», *Revue internationale du Travail*, vol. 137, n°1, pp. 104-115.

MEDA, D. (2001), *Le temps des femmes pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion, Paris.

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre (2008), *La rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Academia-Bruylant, Louvain-la-Neuve.

PIGEYRE, F. (2001), Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir, in BOUFFARTIGUE, P. (dir), GRELON, A., GROUX, G., LAUFER, J. et LIVIAN, Y.F., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.269-280.

PEYRAT-GUILLARD, D. et MERDDJI, M. (1998), «Etre cadre au féminin : une carrière inscrite dans une logique d'anticipation», *Gestion 2000*, vol.5.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition, Dunod, Paris.

THOEMMES, J., ESCARBOUTEL, M. et KANZARI, R. (2010), Les cadres : contrôle du temps et implication dans l'entreprise, Rapport de Recherche, Université de Toulouse, Le Mirail, CNRS.

TREMBLAY, D.-G. (2002), Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp.157-170.

TREMBLAY, D.-G. (2004a). « Articulation emploi-famille et temps de travail : les usages différenciés du temps chez les pères et les mères ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 1, p. 76-93.

TREMBLAY, D.-G. (2004b). « Conciliation emploi-famille et temps de travail; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères? » *Revue canadienne de counselling*, vol. 39, n° 2, p. 168-186.

TREMBLAY, D.-G. (2003a). « Articulation emploi-famille : comment les pères voient-ils les choses? » *Politiques sociales*, Bruxelles et Madrid, vol. 63, n° 3-4, automne, p. 70-86.

TREMBLAY, D.-G. (2003b). « La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle ». *Interventions économiques*, n° 31, juin, revue électronique : www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques, 23 p.

TREMBLAY, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec.

TREMBLAY, D.-G. (2009), *La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec. Le rôle des acteurs*. Dans BARRERE-MAURISSON, M.-A. et TREMBLAY, D.-G. (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. 61-81.

Annexe : Grille d'entretien

Trajectoires et inventaire du temps

- 1) Trajectoire, qualifications, statuts : comment êtes-vous arrivé à occuper votre emploi actuel ? (*ancienneté, cursus scolaire et universitaire, concours passés, emplois occupés, mobilité* ?) Qu'est-ce qui a motivé votre changement de poste ? Votre changement d'entreprise ?
- 2) Décrivez-nous une journée type ou une semaine de travail (*activités, déroulements*)
- 3) Sur vos horaires actuels : que pouvez-vous nous dire sur votre temps de travail (*durées de travail, horaires, rythme de travail, congés*) ? Combien d'heures estimez-vous travailler par semaine ? A quelle heure arrivez-vous le matin ? A quelle heure partez-vous le soir ? Combien de semaines de vacances prenez-vous par an ? Prenez-vous tous les jours de congés auxquels vous avez droit ?
- 4) Décrivez-nous la manière dont votre temps de travail est mesuré, comptabilisé (*dispositifs : pointeuse, contrôle de présence, autoévaluation, aucun etc.*)
- 5) Selon vous, votre temps de travail est-il compensé à sa juste valeur : en argent, en temps libre, en évolution de carrière ou autre (*juste retour*) ?
- 6) Connaissez-vous les règles collectives qui régissent votre temps de travail : forfait jour, forfait heure, compte épargne temps, heures supplémentaires, compensations etc. ?
- 7) Selon vous, quelles seraient les améliorations possibles à apporter à l'organisation de vos horaires et de la durée de travail ?

Lieux et temps

- 8) Est-ce que le site, ou l'organisation dans laquelle vous travaillez, a une influence spécifique sur votre temps de travail ? (*notion de culture temporelle locale*)
- 9) Liens entre « Travail/ hors travail professionnel/ travail domestique » : utilisez-vous à la maison un ordinateur (*PC, notebook*), un téléphone portable, un Blackberry donné ou prêté par la firme ? Pratiquez-vous le télétravail ou un autre travail à la maison ? Combien de temps estimez-vous travailler à domicile par semaine ? Prenez-vous vos messages téléphoniques ou autres à la maison ? En tout temps ? Envoyez-vous des

messages téléphoniques ou courriel de la maison ? En tout temps (soirées, weekends, congés, vacances) ?

10) Avez-vous des loisirs ? Quand les avez-vous pratiqué pour la dernière fois ?

Evaluation personnelle des temporalités

11) Problèmes rencontrés entre « le temps » et « le travail » : des délais vous sont-ils imposés – par qui – et sont-ils parfois trop serrés ? Irréalistes ? Faites-vous des heures supplémentaires, très souvent ou pas (approximativement quelle fréquence) ?

12) Votre temps de travail se négocie-t-il : a) avec vous même, b) avec l'employeur, c) avec les collègues, d) avec la famille ?

13) Qu'est-ce qui vous satisfait (*le plus*) dans la répartition du temps et dans votre travail ?

14) « Contrainte et autonomie » : comment situez-vous votre activité entre ces deux pôles ? Quelles sont les sources de contraintes ? D'autonomie ?

15) Evaluation de votre travail : parlez-vous de la progression de votre carrière, de l'autoévaluation, de la formation (*qualité, résultats, retour sur le travail*) avec votre supérieur ou employeur ? Avez-vous un entretien individuel annuel avec votre hiérarchie ?

Environnement et relations de travail

16) Relations entre individus de statuts différents : entre les cadres, entre les cadres et les non cadres. Combien de personnes encadrez-vous ? Les cadres se parlent-ils entre eux ? Y a-t-il des difficultés, des tensions ? Comment les améliorer ?

17) Rapports à l'environnement de travail : rapports à l'entreprise ?

18) Appréciation de la qualité du dialogue social : nature du dialogue social (échanges, discussions) avec l'employeur ? Avec les syndicats ? Comment vous positionnez-vous ? Comment améliorer le dialogue social ?

Représentations du travail et du bien-être
--

19) Selon vous qu'est ce qu'un « bon » cadre (*dans l'absolu*) : quelles doivent être ses qualités, ses qualifications, ses responsabilités, ses traits de caractère, etc. ? Y a-t-il

des différences selon le sexe ? Y a-t-il des différences selon les générations ? Généralisées ou quelques différences ? Ou selon d'autres variables dans la réalité ?

- 20) Implication ou engagement dans le travail : souhaitez-vous vous impliquer davantage dans votre travail ? Si oui, sous quelles conditions ? Si non, pourquoi ? Etes-vous déjà trop impliqué, engagé ? Comment voyez-vous ou mesurez-vous votre engagement ? Celui de vos employés ? De vos collègues (note : présentéisme vs résultats)
- 21) Selon vous qu'est ce que la qualité de vie, le bien-être ? Comment vivez-vous la conciliation entre vos responsabilités professionnelles et familiales/personnelles ? Cela correspond-il à l'image que vous vous en étiez fait ? Quelles mesures de conciliation avez-vous chez votre employeur (services de garde, programmes d'aide aux employés, modalités de travail flexibles, congés divers pour obligations familiales, services divers, etc.) ? Qu'utilisez-vous et qu'est-ce qui est plus important pour vous ?
- 22) Le terme de « stress » vous parle-t-il ? Comment le définiriez-vous ? (*pas seulement par sa manifestation*)
- 23) Votre famille exerce-t-elle une influence sur votre travail (*votre activité*), sur votre temps de travail (*sur la manière de l'appréhender*) ?
- 24) Perspectives : où voudriez-vous être dans trois ans, quelle fonction voudriez-vous exercer, avec quel statut, avec quelles conditions de travail ? Est-ce possible et si non, pourquoi ? Accepteriez-vous un poste avec plus de responsabilités ?
- 25) Voulez-vous ajouter quelque chose que nous ne vous avons pas demandé ?
- 26) Quel âge avez-vous ? Quel est votre diplôme le plus élevé ? (*Obtenu à quel âge ?*) Vos parents sont-ils encore en vie ? Combien de temps leur consacrez-vous ? (*par jour, par semaine, par mois ?*) Quelle est ou était la profession de vos parents ? (*Etaient-ils cadres comme vous ?*) Quelle est la profession de votre conjoint ? (*Est-il (elle) cadre comme vous ?*) D'autres membres de votre famille exercent-ils la fonction de cadre ? Lesquels ? Avez-vous des enfants ? Si oui, combien ? Quel âge ont-ils ? Combien de temps leur consacrez-vous par semaine environ ?