



Université du Québec
à Rimouski

L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE QUANT À LA PRISE DU CONGÉ PARENTAL PAR LES PÈRES AU QUÉBEC

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M. Sc.)

PAR

© **Lysianne Dion**

Janvier 2024

Composition du jury :

Janie Bérubé, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

**Isabelle Bisson, intervenante en soins spirituels, Centre Spiritualité santé de la
Capitale-Nationale**

Dépôt initial le 30 octobre 2023

Dépôt final le 9 janvier 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux. » - Antoine de Saint-Exupéry

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, un énorme merci à Andrée-Anne Deschênes et Catherine Beaudry, mes directrices de recherche, qui tout au long de la rédaction m'ont écoutée, encouragée et épaulée à travers les diverses étapes de cette recherche. Merci pour votre temps, votre confiance, vos mots et votre patience. La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à votre encadrement, votre écoute, vos judicieux conseils, vos commentaires constructifs ainsi que votre grande disponibilité.

Aussi, un grand merci à mes proches, mes amis(es) pour vos encouragements qui m'ont donné de la motivation, votre temps et vos bons conseils qui ont su améliorer ce travail de recherche. Un merci particulier à des amitiés créées lors de mon parcours académique Catherine Monroe et William Poulin, sans eux le parcours aurait été beaucoup moins plaisant et enrichissant. Un grand merci pour les encouragements.

Par ailleurs, un énorme merci à tous les participants de ce projet. Merci de m'avoir partagé votre temps et vos expériences. Sans vous cette recherche n'aurait pas eu la même profondeur. Je suis reconnaissante d'avoir eu l'occasion de collaborer avec vous.

Sans oublier mon fabuleux amoureux Alexandre, qui sans lui, sans ses encouragements et son indulgence, je n'aurais pu terminer ce travail. Il m'a soutenue lors de la réalisation de cette recherche parsemée d'une grossesse et de la naissance de notre fils Louis-Pierre. Tu es un extraordinaire conjoint, partenaire de vie et papa, je suis choyée de

t'avoir à mes côtés. Merci d'être un amoureux aussi présent, à l'écoute, réconfortant et motivant.

RÉSUMÉ

L'arrivée d'un enfant chamboule la vie des parents qui s'adaptent à la nouvelle réalité de la vie. Depuis les dernières années, le régime québécois d'assurance parentale permet aux parents de s'occuper de leur nouveau-né tout en bénéficiant d'un revenu. Historiquement, la femme demeurait au foyer pour s'occuper des enfants, alors que l'homme travaillait pour générer les fonds nécessaires à la survie économique du foyer. Cependant, depuis quelques années, il est possible de constater que les hommes s'impliquent de plus en plus dans l'éducation de leur(s) enfant(s) et bénéficient davantage du congé parental. L'objectif principal de cette étude est de décrire et de comprendre la perception des pères à l'égard de l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental. Pour s'y faire, des entrevues semi-dirigées avec huit pères ayant pris le congé parental ont été effectuées. Les participants sont des pères étant retournés au travail à la suite de la prise du congé parental.

Les résultats obtenus indiquent que la prise du congé parental par les pères est influencée par de nombreux facteurs organisationnels, dont le type d'emploi des participants, les conditions de travail, les mesures mises en place pour la conciliation travail-famille, la proximité avec les membres de l'organisation ainsi que les traditions au sein de l'organisation en ce qui a trait à la prise du congé parental. Ainsi la culture organisationnelle influence la prise du congé parental par les pères. Outre les facteurs liés à l'organisation, des facteurs d'ordre individuel, comme la situation familiale des parents, influencent la prise du congé parental par les pères. Cette recherche contribue au développement des connaissances scientifiques en se penchant sur une réalité de plus en plus commune, pourtant peu étudiée à ce jour, soit la prise du congé parental par les pères. Les résultats permettront aux organisations et aux gestionnaires d'adapter les pratiques de gestion afin d'offrir des mesures plus inclusives en milieu de travail pour les parents et favoriser la conciliation travail-famille. Ainsi, ces mesures pourraient améliorer la rétention des employés et l'attraction de nouveaux talents. Les résultats permettent également aux décideurs et aux instances gouvernementales de mieux comprendre les facteurs influençant la prise du congé parental par les pères.

Mots clés : congé parental, culture organisationnelle, pères, influence organisationnelle, sous-culture, conciliation travail-famille, Régime québécois d'assurance parentale (RQAP)

ABSTRACT

The arrival of a child disrupts the lives of parents who adapt to the new reality of life. In recent years, Quebec's parental insurance system has allowed parents to look after their newborn while enjoying an income. Historically, the woman stayed at home to care for the children, while the man worked to generate the funds necessary for the household's economic survival. However, in recent years, men have become increasingly involved in the education of their child and access more parental leave. The main objective of this study is to describe and understand fathers' perception of the influence of organizational culture on parental leave. To do so, semi-structured interviews with eight fathers who took parental leave were conducted. Participants were fathers who returned to work following parental leave.

The results obtained showed that parental leave taken by fathers is influenced by many organizational factors, including the type of employment of participants, working conditions, measures put in place for work-family balance, proximity to members of the organization, and traditions within the organization with respect to taking parental leave. Thus, the organizational culture influences the parental leave taken by fathers. Besides the organizational factors, individual factors, such as the family situation of parents influence the parental leave taken by fathers. This research contributes to the development of scientific knowledge by examining an increasingly common reality, yet little studied to date, namely the taking of parental leave by fathers. The results will allow organizations and managers to adapt management practices to provide more inclusive measures in the workplace, which improve employee retention and the attraction of new talent. They also give policy-makers and government bodies a better understanding of the factors influencing fathers' take-up of parental leave.

Keywords: parental leave, organizational culture, fathers, organizational influence, subculture, work-family balance, Quebec parental insurance plan

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	x
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
LISTE DES FIGURES.....	xxii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE : LE CONGE PARENTAL AU QUEBEC.....	4
1.1.1 Historique et évolution.....	5
1.1.2 Le régime québécois d'assurance parentale : modalités d'application et définitions.....	7
1.2 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	10
1.2.1 Définitions.....	11
1.2.2 Composantes de la culture organisationnelle.....	15
1.2.3 Approches théoriques et perspectives de la culture.....	21
1.2.4 Types de cultures organisationnelles.....	23
1.2.5 Influence de la culture organisationnelle sur les pratiques de gestion.....	36
1.3 LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE.....	38
1.3.1 La culture organisationnelle et les politiques de conciliation travail- famille.....	39
CHAPITRE 2 Devis de recherche.....	46
2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	46

2.2	LA PERTINENCE DE L'ETUDE.....	47
2.2.1	La pertinence sociale.....	47
2.2.2	La pertinence scientifique	49
2.3	LA PRESENTATION DES CONCEPTS A L'ETUDE.....	50
2.4	LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE	51
2.5	LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	52
2.5.1	La recherche qualitative	52
2.5.2	L'approche qualitative descriptive.....	53
2.5.3	Le mode de collecte de données	54
2.6	LA POPULATION ETUDIEE ET L'ECHANTILLON	56
2.6.1	La population à l'étude	56
2.6.2	La constitution de l'échantillon	57
2.6.3	Le déroulement du processus de collecte de données.....	58
2.7	L'ANALYSE DES DONNEES	59
2.8	LES CONSIDERATIONS ETHIQUES	59
	CHAPITRE 3 Résultats.....	62
3.1	LA NATURE DU CONGE PARENTAL	64
3.2	LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU MILIEU DE TRAVAIL	66
3.3	LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION QUANT A LA DECISION DE REPARTIR LE CONGE PARENTAL	71
3.4	L'ACCESSIBILITE AUX MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE POUR LES PERES	74
	CHAPITRE 4 Discussion.....	82
4.1	LA NATURE ET LA DUREE DU CONGE PARENTAL PRIS PAR LES PERES	82
4.2	L'INFLUENCE DES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU MILIEU DE TRAVAIL	83
4.3	LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION.....	84
4.4	L'ACCESSIBILITE AUX MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE	86

4.5 CONTRIBUTIONS	88
4.5.1 Contributions théoriques	88
4.5.2 Contributions pratiques	89
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	91
ANNEXE 1 : Guide d’entrevue	94
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	97

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Matrice d'analyse du tissu culturel de Johnson et Scholes	17
Tableau 2. Portrait des participants	63

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La métaphore de l'iceberg de la culture organisationnelle	16
Figure 2. Modèle des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn.....	24
Figure 3. Modèle des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton	27
Figure 4. Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy	29
Figure 5. Modèle des relations sociales de Goffee et Jones	31
Figure 6. Modèle de Saxby, Parker, Nitse et Dashman.....	34

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CPE	Centre de la petite enfance
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
PCU	Prestation canadienne d'urgence
PME	Petite et moyenne entreprise
RQAP	Régime québécois d'assurance parentale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'arrivée d'un nouveau-né engendre son lot d'adaptation dans le nid familial. Pour aider les nouveaux parents à mieux jongler avec les nouveaux besoins du nourrisson, le gouvernement québécois propose le Régime québécois d'assurance parentale. Mieux connu sous le nom du RQAP, ce régime offre des prestations de maternité, des prestations de paternité et des prestations parentales, pour lesquelles les parents doivent consentir quant à la répartition des semaines de congé offertes. Ainsi, la prise de décision pour ce qui est de la durée de l'absence au travail est influencée par de nombreux facteurs, tels que le désir du parent ou la situation financière du couple. Le facteur qui est analysé dans ce mémoire est l'influence de la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle est ce qui différencie une organisation d'une autre. La culture influence directement et indirectement les prises de décisions de ses employés. De nombreux rituels, rites, mythes, artefacts, jargon et croyances teintent et colorent les cultures organisationnelles. L'une des pratiques répandues dans la culture québécoise quant à la prise du congé parental est que la femme est généralement la personne qui demeure au foyer, et donc qui utilise le congé parental, alors que l'homme retourne au travail (Régime québécois d'assurance parentale, 2022). Cependant, il s'agit d'une tradition qui tend à se transformer depuis quelques dernières années. En effet, selon les statistiques du RQAP, les hommes sont de plus en plus nombreux à utiliser le congé parental.

L'objectif principal de ce mémoire est de décrire et de comprendre la perception des pères à l'égard de l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental. Plus précisément, cette recherche a été effectuée par le biais d'entrevues semi-dirigées, avec des pères volontaires ayant pris le congé parental. Les objectifs secondaires de cette recherche sont de décrire et de comprendre la nature et la durée du congé parental pris par les pères, les composantes de la culture organisationnelle du milieu de travail, la réaction des membres de l'organisation quant à la décision de répartir le congé parental entre les deux parents et l'accessibilité aux mesures de conciliation travail-famille pour les pères.

Ce mémoire est composé de quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur le RQAP, sur la culture organisationnelle, ainsi que sur la conciliation travail-famille. Le second chapitre quant à lui traite de la méthodologie de recherche qui a été choisie en vue d'atteindre l'objectif de recherche. Il présente également l'approche méthodologique, la population et l'échantillonnage, la collecte de données et les considérations éthiques. Le troisième chapitre porte exclusivement sur la présentation des résultats de recherche. Pour finir, le dernier chapitre vise à discuter les résultats. Également, les contributions théoriques, pratiques et managériales y sont présentées.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche cherchant à cerner l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental par les pères. La culture organisationnelle varie d'une organisation à une autre et est susceptible d'influencer différemment les pères quant à leur choix de prendre le congé parental. Ce premier chapitre présente une recension de la littérature sur les concepts à l'étude, c'est-à-dire le congé parental au Québec, la culture organisationnelle et les pratiques de conciliation travail-famille. Dès lors, le présent chapitre se sépare en trois sections : il débute par une présentation du congé parental au Québec et il aborde ensuite les concepts de culture organisationnelle et de conciliation travail-famille.

1.1 MISE EN CONTEXTE : LE CONGE PARENTAL AU QUEBEC

La crise du « care » est un phénomène mondial ayant été mis en lumière dans les années 1990 (Marchand, 2010). Souvent liée aux concepts d'épuisement social et d'équilibre entre les temps sociaux, la crise du « care » réfère aux pressions exercées dans plusieurs directions qui limite les dispositions sociales, comme donner naissance et élever des enfants, prendre soin d'amis et de membres de la famille ainsi que de maintenir des liens sociaux de manière plus générale (Fraser, 2022). Parmi les causes de cette crise, se trouve l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, et plus particulièrement des mères, engendrant une hausse des besoins en matière des services substituant le rôle traditionnel de la femme au foyer, comme les services de garde (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015 ; Marchand, 2010). Dans le but de répondre aux enjeux associés à cette crise du « care », le congé parental

est instauré en 2006 afin d'accommoder les parents lors de la naissance d'un enfant. Traditionnellement, c'est la femme qui bénéficie le plus du congé parental dans le couple, soit 2,3 fois plus que les hommes (RQAP, 2021).

1.1.1 Historique et évolution

La présence des femmes sur le marché du travail s'est accrue très rapidement au XX^e siècle. Entre 1951 et 1995, le taux d'activité des femmes âgées de 25 ans et plus au Canada est passé de 18,3 % à 56,8 % (Tremblay, 2002). De nombreux changements sociétaux expliquent cette hausse (Baillargeon, 1996). D'une part, les femmes accèdent de plus en plus aux études universitaires, elles sont de plus en plus scolarisées et donc, elles ont accès à des emplois offrant de meilleures conditions de travail, notamment sur le plan de la rémunération (Baillargeon, 1996). De plus, le clergé et la religion ont perdu l'influence qu'ils ont longtemps détenue sur la population. Ainsi, les rôles traditionnellement valorisés du père qui occupe un emploi rémunéré et de la mère veillant au bien-être du foyer sont remis en question, et ils ont été graduellement délaissés par plusieurs familles (Baillargeon, 1996). Parallèlement à ces changements, la voix des femmes se fait de plus en plus entendre auprès du gouvernement et leurs revendications, notamment pour atteindre l'égalité sociale, sont reconnues (Laot, 2021).

Veillant au bien-être de sa population, le gouvernement canadien s'est adapté à ces transformations touchant la population active afin d'être plus inclusif et équitable envers les femmes (Secrétariat à la condition de la femme, 2022). Ce faisant, le gouvernement fédéral a instauré en 1971 les premières prestations de congé de maternité payé, dans le cadre du *Régime d'assurance-chômage*. Ainsi, les femmes n'avaient plus besoin de quitter leur emploi pour donner naissance et s'occuper de leur nouveau-né, alors que leur conjoint demeurait au travail. Elles avaient désormais accès à une prestation leur offrant 66 % de leur salaire dans

le cadre d'un congé d'une durée de 15 semaines maximum, et ce, tout en pouvant conserver leur emploi à la suite de leur grossesse (Statistique Canada, 2017). Avant cette loi instaurée dans le cadre du régime d'assurance-chômage, rien n'obligeait l'employeur à garantir le maintien de l'emploi, ainsi nombreux sont ceux ayant trouvé des excuses pour ne pas réintégrer en emploi une femme à la suite de son congé de maternité (Baillargeon 1996 ; Tremblay, 2002). L'employeur pouvait pourvoir le poste à tout moment et refuser de réintégrer la mère dans l'organisation à la suite de son accouchement. Cette mesure a donc contribué à accroître la proportion de femmes dans la population active, puisqu'elle offre un meilleur équilibre entre le travail et la famille, ainsi qu'une sécurité d'emploi et une sécurité financière (Tremblay, 2002).

Dans les années 1990, différents groupes militant pour les droits des femmes et des familles ont revendiqué une amélioration des congés parentaux ainsi que la mise en place d'un régime québécois d'assurance parentale plus accessible, plus généreux et mieux adapté à la réalité et aux besoins des familles du Québec. À la suite de nombreuses analyses, en 1996, le gouvernement du Québec a pris position en faveur de la création d'un régime québécois d'assurance parentale. C'est ainsi que, 10 ans plus tard, soit le 1^{er} janvier 2006, à la suite du délai d'instauration du régime et de l'analyse des besoins des citoyens, la loi encadrant le contexte dans lequel s'inscrit ce mémoire a vu le jour, soit le *Régime québécois d'assurance parentale*, plus connu sous l'abréviation RQAP (Bayot, 2017 ; RQAP, 2021). Ce régime offre des prestations à la mère et au père afin d'encourager le partage des responsabilités parentales (Secrétariat à la condition de la femme, 2022). Ainsi, les prestations offertes par le régime d'assurance-emploi du gouvernement fédéral ont été remplacées par le régime provincial (RQAP, 2022a). Par ailleurs, des prestations exclusivement prévues pour les pères sont instaurées, ce qui distingue le RQAP du régime fédéral (RQAP, 2021). Cette particularité a un effet sur l'implication et la présence des pères québécois au sein de leur famille, puisque la prise du congé de paternité fait désormais partie de la norme sociale au Québec (RQAP, 2021).

1.1.2 Le régime québécois d'assurance parentale : modalités d'application et définitions

Le RQAP appuie financièrement les parents d'un enfant nouveau-né ou adopté, et ce, dans l'optique de leur permettre de consacrer plus de temps à leur enfant et de combler leur désir d'avoir des enfants (Régime québécois d'assurance parentale, 2022). Le RQAP est pour les travailleurs québécois une solution leur permettant de mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles (Éducaloi, 2022). Le RQAP verse des prestations qui agissent à titre de remplacement du revenu à toute personne qui utilise un congé de maternité, un congé de paternité, un congé parental ou un congé d'adoption. Ainsi un salarié ou un travailleur autonome a droit à cette prestation qui est offerte sous deux formes de régime distinct, soit le *régime de base* ou le *régime particulier* (RQAP, 2022b).

1.1.2.1 Les types de congé

Le RQAP dispose de trois types de congés, qui s'adressent soit exclusivement aux mères, soit exclusivement aux pères ou encore qui est fractionnable entre les deux parents. Il s'agit du congé de maternité, du congé de paternité et du congé parental.

Le congé de maternité s'applique uniquement aux mères biologiques. Il est utilisé durant la grossesse et dans les semaines suivant l'accouchement et il peut être suivi d'un congé parental. La demande de prestations peut être faite au plus tôt à la 16^e semaine précédant la semaine prévue de l'accouchement (Éducaloi, 2022). La loi ne stipule pas de date spécifique, voire de délai spécifique quant à la prise du congé de maternité. Toutefois, une entente entre l'employée et l'employeur est requise afin d'établir la date du début du congé de maternité (Gouvernement du Québec, 2022).

Le congé de paternité, quant à lui, s'applique uniquement aux pères biologiques. Il est pris dans les semaines suivant l'accouchement et peut être suivi d'un congé parental. La demande de prestation peut être faite au plus tôt à la semaine de la naissance de l'enfant (Éducaloi, 2022).

Le congé parental, pour sa part, s'applique aux deux parents, biologiques ou adoptifs. C'est un temps consacré à l'enfant nouvellement arrivé dans la famille. Les deux parents peuvent prendre un congé parental, simultanément ou non, même s'ils ont le même employeur. Le congé parental peut débiter dès la semaine de naissance de l'enfant (Éducaloi, 2022).

1.1.2.2 Le choix du régime

Le RQAP offre le choix entre deux options, soit le *régime de base* ou le *régime particulier*. Les principales différences entre ces deux options sont la durée du congé et le pourcentage de remplacement du revenu (RQAP, 2021).

Le régime de base est un régime offrant 18 semaines de congé à 70 % du revenu pour la prestation de maternité, cinq semaines à 70 % du revenu pour la prestation de paternité, ainsi que 32 semaines partageables entre les parents qui incluent les sept premières semaines à 70 % de revenu et les 25 semaines suivantes à 55 % du revenu (RQAP, 2022b). Il est possible d'obtenir quatre semaines supplémentaires à 55 % du revenu dès que huit semaines de prestations parentales ont été versées à chaque parent.

Pour ce qui est du régime particulier, il offre 15 semaines de congé à 75 % de revenu pour la prestation de maternité, trois semaines à 75 % de revenu pour la prestation de

paternité ainsi que 25 semaines à 75 % partageables entre les parents (RQAP, 2022b). Il est également possible d'obtenir trois semaines de prestations additionnelles à 75 % de revenu dès que six semaines du congé parentales ont été partagées entre chaque parent.

Pour ce qui est des naissances multiples, c'est-à-dire la naissance de plus d'un bébé à la fois, cinq semaines supplémentaires de congé à 70 % du revenu sont offertes à chaque parent dans le régime de base, alors que le régime particulier offre trois semaines supplémentaires à chaque parent à 75 % de revenu (RQAP, 2022b).

Le revenu maximal assurable pris en compte dans le versement des prestations est de 91 000 \$ en 2023, alors que la prestation minimale est basée sur une semaine de 40 heures de travail au salaire minimum. Si une personne gagne moins, comme dans le cas d'un travailleur à temps partiel, la prestation est majorée (Éducaloi, 2022). En effet, si le revenu hebdomadaire moyen est inférieur à l'équivalent d'une semaine normale de travail de 40 heures au taux général du salaire minimum, les parents sont admissibles à une majoration de prestation.

1.1.2.3 L'évolution du RQAP

Depuis l'instauration du RQAP, la répartition du congé parental a évolué. Il est possible de constater que la proportion des pères étant le seul prestataire demeure relativement stable, ayant varié entre 9,0 % et 11,2 % depuis l'instauration du RQAP en 2006. Plus spécifiquement, en 2020, le pourcentage de pères ayant été le seul prestataire du RQAP est de 9,4 % (Régime québécois d'assurances parental, 2022). La proportion des femmes prenant seule le congé parental est de 21,7 %, soit 2,3 fois de plus que les pères (Régime québécois d'assurances parental, 2022). De plus, la proportion des familles partageant les prestations

parentales est passée de 19,7 % à 26,9 % en 2020 (Conseil de gestion de l'assurance parentale, 2020).

En 2020, la prestation hebdomadaire moyenne versée aux femmes était de 889 \$ alors que les hommes touchaient en moyenne 1 150 \$ (Conseil de gestion de l'assurance parentale, 2020). Cet écart de revenu entre la femme et son conjoint pèse dans la balance quant au choix de la personne qui demeurera auprès du nouveau-né (Bayot, 2017). En effet, la diminution de revenu pour le nid familial est un facteur de considération important pour de nombreux parents (Cardoso, 2014). Ces statistiques reflètent l'écart salarial qui persiste sur le marché de l'emploi québécois, alors qu'en moyenne, les femmes gagnent 2,83 \$ de l'heure de moins que les hommes (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2021). Au rythme actuel, il faudrait encore 180 années afin de jouir d'une réelle égalité professionnelle au Canada (Genin, 2017).

Également, parmi les 84 900 naissances ayant eu lieu en 2021, 92 % des parents ont bénéficié du RQAP. Certes, le salaire et le montant des prestations jouent un rôle quant à la décision de la répartition du congé parental entre les parents. Cependant, d'autres éléments sont susceptibles d'influencer le choix des parents, c'est le cas de la culture organisationnelle qui prévaut dans l'organisation dans laquelle chacun d'entre eux œuvre. La prochaine section s'attarde à ce concept.

1.2 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le concept de culture organisationnelle a pris son essor au milieu des années 1980, dans la foulée d'une quête de sens de nombreuses entreprises nord-américaines, notamment en raison de l'ascension rapide du Japon sur la scène internationale (Ouchi, 1981). Depuis,

ce concept est au centre de nombreuses recherches scientifiques et il suscite un intérêt managérial tout aussi important. La culture organisationnelle est propre à chaque organisation. Elle permet de différencier deux organisations, même si elles évoluent dans une même sphère d'activité. Chaque entreprise, voire chaque groupe de travail, a sa propre culture (Semache, 2009). Chaque culture est le fruit d'une construction sociale acceptée et adoptée par ses membres (Martin et Siehl, 1983).

1.2.1 Définitions

À ce jour, aucune définition de la culture organisationnelle ne fait l'unanimité dans la communauté scientifique. De plus, la façon de mesurer ce concept n'a fait l'objet d'aucun consensus (Scott et al., 2003). Bien que la littérature propose diverses définitions de la culture organisationnelle, de nombreux auteurs s'entendent sur certaines caractéristiques qui la forgent. En autres, elle est déterminée historiquement, holistique, construite socialement, prend ancrage dans l'anthropologie et difficile à changer et à expliquer (Hofstede et al., 1990).

La notion de culture peut être définie comme une façon pour l'entreprise de répondre aux problèmes auxquels elle fait face. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et la façon de réagir aux situations courantes (Thénevêt, 2015). Ainsi, la culture organisationnelle se définit comme un système complexe de valeurs et de croyances, de convictions et de symboles partagé et accepté par les membres d'une organisation (Pettigrew, 1979), engendrant des structures organisationnelles et des systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement (Barney, 1986). La culture renvoie à la connaissance des membres d'un groupe donné qui est plus ou moins partagée. Il s'agit de la connaissance qui informe, enchâsse et prend forme dans les activités routinières et non routinières des membres du groupe. La culture se constitue à travers les actions et les paroles

des membres d'un groupe en plus d'être interprétée par eux. La culture n'est pas visible en soi, elle l'est cependant dans ses représentations (Van Maanen et Kunda, 1989). La culture est constituée de croyances inconscientes qui influencent les comportements des membres d'une organisation (Schein, 1999). Cet ensemble complexe de valeurs, de croyances, de convictions et de symboles définit la façon dont une organisation et ses membres doivent se comporter dans le cadre de la poursuite des objectifs stratégiques et opérationnels (Schein, 1990). Ces croyances constituent un ensemble de connaissances normatives profondes d'un groupe social donné et elles orientent les actions. La culture est partagée, puisqu'elle permet de résoudre les problématiques rencontrées dans le milieu du travail (Balthazard et al., 2006 ; Dextras-Gauthier et al., 2012 ; Schein, 1990 ; Scott et al., 2003 ; Thompson et al., 1996). L'un des auteurs clés ayant participé à la construction conceptuelle de la notion de culture organisationnelle est Edgar Schein. Il définit ainsi la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui, se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir de penser et de sentir par rapport à ces problèmes (Schein, 1990, p. 176).

La culture organisationnelle réfère donc à un cadre cognitif de référence et à un modèle de comportements incarnant les croyances, les valeurs et les comportements prônés par une génération précédente aux nouveaux membres d'une organisation (Gregory, 1983 ; Wilkins, 1983).

Le contexte dans lequel évolue l'organisation est également à considérer. La culture organisationnelle est façonnée par la société dans laquelle l'organisation évolue, les conditions liées à son secteur d'activité et l'histoire de l'organisation (Allaire et Firsirotu,

1985). Elle est un héritage qui se transmet de membre en membre afin d'assurer la survie organisationnelle et de veiller à maintenir un certain cadre (Allaire et Firsirotu, 1985). Ainsi, en ayant un œil sur l'évolution de la culture organisationnelle, il est possible de prédire certains comportements futurs, voire certaines tendances au sein de l'organisation (Cooke et Szumal, 1993).

La culture influence ainsi les membres d'une organisation, notamment leurs actions, leurs attitudes, leur bien-être, leur engagement et leur satisfaction au travail (Bencherkiet al., 2020 ; Breeschoten et Evertsson, 2019 ; Jaskyte, 2010 ; Melé, 2003 ; Meng et Berger, 2019 ; Närvi et Salmi, 2019 ; Spector et al., 2007). Certes, même si elle influence les membres de l'organisation, ces derniers l'influencent aussi puisqu'ils sont en interaction avec l'organisation et qu'ils la constituent (Ouchi, 1981). En fait, les employés portent les normes de la société qu'ils ont acceptées et qu'ils incarnent tout en les transposant dans la culture organisationnelle (Ouchi, 1981).

La culture sociétale est un dénominateur commun des membres de l'organisation, elle unit les membres d'une société et perpétue les sous-cultures de l'ethnie, de la religion, de la classe économique, de l'âge, etc. (Zghal, 2003). Quant à la culture organisationnelle, elle est ce qui unifie l'organisation dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres organisations (Zghal, 2003). Ce qui différencie une culture organisationnelle d'une culture sociétale, c'est le degré d'adhésion des individus (Zghal, 2003). À cet égard, dans une société et dans une organisation, la plupart des citoyens adhèrent aux normes et aux valeurs sociales, il y a une partie des membres qui y adhèrent totalement, ceux qui respectent en partie la culture organisationnelle et ceux qui s'y opposent totalement (Zghal, 2003). Une certaine harmonie existe entre les cultures organisationnelle et sociétale, puisque l'organisation évolue dans cet environnement (Zghal, 2003).

Comme le propose Hofstede (2011), la culture organisationnelle repose sur des programmations mentales, qui découlent de l'environnement social dans lequel l'organisation évolue. Chacun des membres de l'organisation porte en lui des modes de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui sont le résultat d'un apprentissage continu. Le modèle de la culture défendu par Hofstede inclut six dimensions, soit 1) la distance hiérarchique, 2) l'importance de l'individualisme, 3) la masculinité ou la féminité, 4) la tolérance à l'incertitude, 5) l'orientation axée sur le court ou le long terme ainsi que 6) la tolérance à l'indulgence. Le niveau de chacune de ces dimensions varie selon la culture nationale et les programmations mentales de sa population. Ainsi, la culture organisationnelle est d'abord teintée par la culture sociétale, puis elle se développe en elle-même (Hofstede, 2011 ; Zghal, 2003).

Par ailleurs, il n'est pas rare de voir des sous-cultures se créer au sein d'une même organisation, puisque certaines valeurs et normes sont davantage mises de l'avant que d'autres au sein de divers sous-groupes (Martin et Siehl, 1983). La sous-culture constitue un sous-ensemble de membres d'une organisation qui s'identifient eux-mêmes en tant que groupe distinct au sein de l'organisation, et qui agissent sur la base des représentations spécifiques qu'ils partagent (Martin et Siehl, 1983). Elles peuvent se former sur la base de la profession exercée, de l'origine ethnique, de l'éducation reçue, etc. Les différentes sous-cultures au sein de l'organisation interagissent entre elles, de différentes façons (Martin et Siehl, 1983).

Les sous-cultures peuvent être regroupées sous quatre types (Martin et Siehl, 1983). Tout d'abord, il y a la sous-culture de domination, qui réfère à l'influence de la culture organisationnelle dominante découlant de la haute direction. Par la suite se trouve la sous-culture de soutien, qui représente une forme de sous-culture qui met en valeur et soutient

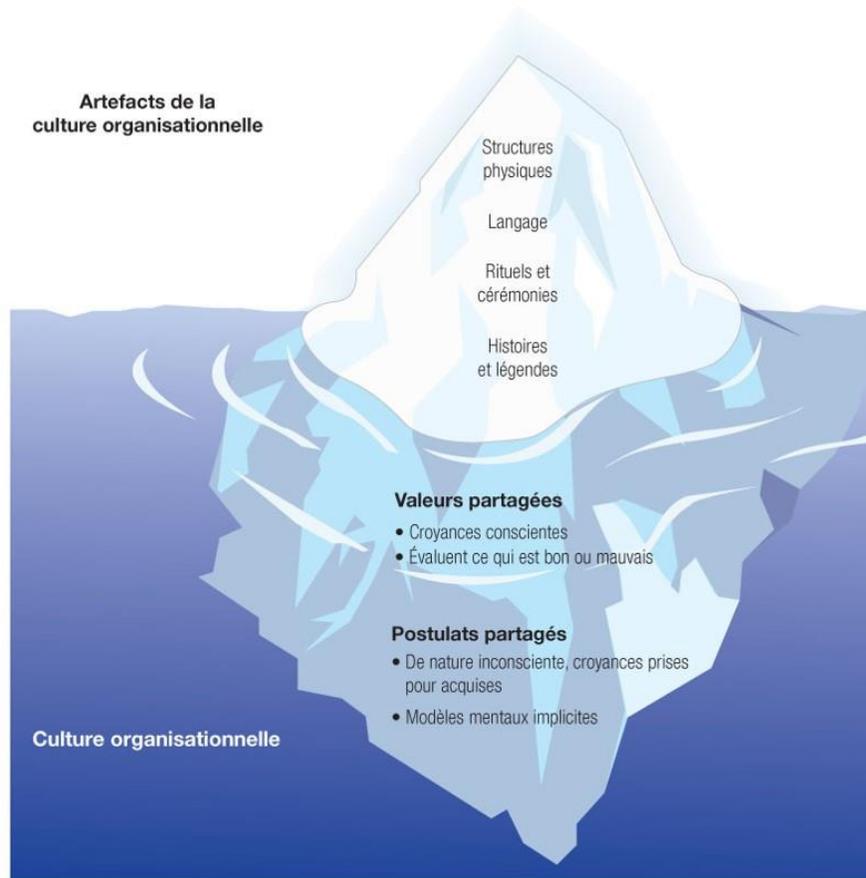
avec ardeur la culture dominante. Il y a également la sous-culture de relations orthogonales, qui véhiculent des croyances et valeurs indépendantes, sans toutefois interférer avec la culture dominante. Pour finir, il y a la sous-culture de contre-culture, qui porte des valeurs et des postulats qui remettent en question la culture dominante, voire qui s’y opposent (Martin et Siehl, 1983).

Si la définition de la culture organisationnelle varie d’un auteur à l’autre, les éléments la constituant restent similaires. Dans la prochaine section, il est question de présenter les composantes de la culture organisationnelle.

1.2.2 Composantes de la culture organisationnelle

Les composantes de la culture organisationnelle sont tenues pour acquises au fil du temps par les membres de l’organisation, ce qui uniformise les comportements et minimise certaines remises en question (Cameron et Freeman, 1991). Comme un iceberg, la culture d’une organisation est composée de couches, allant des plus profondes, inconscientes et invisibles, aux plus superficielles, manifestes et visibles (Hall, 1979). Ces composantes, illustrées à la figure 1, sont pour Schein (2000) les principes fondamentaux (ou postulats partagés), les valeurs et les artéfacts. Ces différentes composantes sont l’essence même d’une culture organisationnelle (Schein, 1990).

Figure 15.1 CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE



© 2013 Chenelière Éducation inc.

Figure 1. La métaphore de l'iceberg de la culture organisationnelle

Source : Gosselin, Dolan et Morin (2013), p. 398

Johnson et Scholes (2005) proposent pour leur part un modèle complémentaire, où la culture organisationnelle est composée des paradigmes, des symboles et des pratiques de gestion, soit la matrice d'analyse du tissu culturel. Celui-ci est illustré au tableau 1.

Tableau 1. Matrice d'analyse du tissu culturel de Johnson et Scholes

Paradigmes	Valeurs centrales portées par le groupe
Gestion symbolique	Mythes Symboles (langage, organisation de l'espace) Rites et routines
Pratique de gestion	Structure de pouvoir Structure organisationnelle Structure de contrôle

Source : Issu de Semache (2009)

Ainsi, ce qui forme une culture organisationnelle varie de ce qu'un auteur écrit à ce qui peut être compris et analysé par un autre.

1.2.2.1 Les principes de base ou les paradigmes

Les principes de base, aussi nommés les postulats partagés ou paradigmes, sont des constats inobservables, des façons de penser à partir desquels les employés modulent leurs perceptions, leurs attitudes et leurs comportements (Schein, 1990). Ceux-ci sont très rarement confrontés ou remis en question et ils sont très difficiles à changer : ils assurent la sécurité, par leur capacité à faciliter la prise de décision et à dicter les bons comportements à adopter (Delobbe et Vanderberghe, 2004 ; Schein, 1986). Dans une organisation, les principes de base se développent et s'ancrent alors que les membres apprennent à traiter et à résoudre les problématiques vécues au fil du temps (Bertrand, 1991 ; Laroche, 1991 ; Sathe, 1985 ; Siehl et Martin, 1984 ; Ott, 1989). La base d'une culture repose sur quelques hypothèses ou principes de base portant, notamment, sur la nature humaine, la nature des relations entre l'homme et son environnement ou encore sur le rapport au temps (Schein, 1990). Par leur caractère implicite, ces présupposés fondamentaux sont particulièrement difficiles à élucider et à remettre en question (Delobbe et Vanderberghe, 2004 ; Schein, 1986). Ils constituent les éléments les plus stables, permanents et intangibles de la culture (Delobbe et Vandenberghe,

2004 ; Schein, 2000). Similairement, les paradigmes proposés dans le modèle de Johnson et Scholes (2005) se rapportent à l'ensemble des convictions partagées et implicites dans l'entreprise. C'est la manière dont l'entreprise se voit et se vit (Johnson et Scholes, 2005).

1.2.2.2 Les valeurs

Pour les membres de l'organisation, les valeurs organisationnelles permettent de définir ce qui est bien et ce qui est mal, ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas, ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Aux yeux de Rokeach (1973), les valeurs peuvent être définies comme des « croyances durables, qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent [traduction libre] » (p. 5). Elles sont ce que les membres d'une organisation considèrent comme des évidences absolues, difficiles à remettre en question sans rencontrer des problèmes ou créer des conflits importants (Schein, 1990). Elles renvoient ainsi à des croyances implicites et internalisées qui guident le comportement des individus au travail (Chatman, 1989 ; O'Reilly et al., 1991). L'approche dominante de la culture organisationnelle suppose qu'un ensemble de valeurs partagées au sein d'une organisation est un attribut important pour le succès et la réussite organisationnels (Peters, 1978). Les valeurs centrales sont portées par le groupe et orientent leurs agissements (Johnson et Scholes, 2005).

Les valeurs influençant les pratiques et politiques organisationnelles, elles exercent une influence sur le bien-être des employés, sur leur motivation au travail et sur l'attachement envers l'organisation (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Certaines valeurs permettent de savoir s'il vaut mieux promouvoir la compétitivité, la solidarité entre les membres de

l'entreprise ou encore, s'il est opportun de chercher l'adaptation et le changement continu ou, au contraire, de privilégier la stabilité (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

En somme, malgré le grand nombre de définitions recensées, un consensus émerge quant à la conceptualisation des valeurs organisationnelles. Cinq éléments clés en ressortent : 1) les valeurs sont un concept ou des croyances, 2) elles concernent des états ou des comportements souhaitables, 3) attribuables à des situations spécifiques, 4) guident le choix de comportement lors de situations et 5) sont classées par importance relative (Schwartz et Bilsky, 1987).

À leur manière, les membres d'une organisation appliquent les valeurs auxquelles ils adhèrent le plus (Ouchi, 2016). Selon leurs vécus, leur expérience, leurs croyances et leur influence sociale, les employés adhèrent plus fortement à certaines valeurs organisationnelles puisqu'elles sont en adéquation avec leurs valeurs personnelles (Cameron et Freeman, 1991). Par exemple, un employé valorisant la justice adhèrera davantage aux actions organisationnelles prônant des valeurs similaires, comme l'équité, l'intégrité et l'honnêteté. Ainsi, les valeurs personnelles sont de niveau individuel, liées à un employé, alors que les valeurs organisationnelles sont collectives, liées à plusieurs employés, voire à l'entièreté de l'organisation (Cameron et Freeman, 1991). Certains, souvent les hauts dirigeants, incarnent les valeurs organisationnelles afin d'influencer les membres de l'organisation à faire de même (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016).

1.2.2.3 Les artéfacts

Les artéfacts sont les éléments visibles de la culture organisationnelle. Il s'agit de manifestations matérielles et tangibles, telles que les structures physiques, le langage, les rituels, les cérémonies, l'histoire, les légendes, le jargon, la disposition des bureaux, les logos, le style vestimentaire, les pratiques de gestion, etc. (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Ce sont des données relativement faciles d'accès, mais difficiles à interpréter (Schein, 2000). Les artéfacts sont une représentation visible des valeurs et des principes de bases que l'organisation a ou souhaite avoir (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Les artéfacts permettent de mieux saisir les principes de bases et les valeurs, car ils leur donnent sens, les rendent visibles (Trice et Beyer, 1984). Ainsi, les hauts dirigeants ou les fondateurs d'une organisation peuvent façonner les artéfacts comme ils le souhaitent, alors que les postulats de base et les valeurs organisationnelles se forment au gré du temps, et ce, grâce aux membres qui forment l'organisation (Hofstede, 1998).

Les artéfacts peuvent être classés en trois catégories, soit les objets, les expressions et les comportements (Hatch et Cunliffe, 2009). Tout d'abord, les objets sont le design, les logos, l'architecture, les uniformes, les outils, l'équipement, les affiches, les objets promotionnels et les objets commémoratifs (Hatch et Cunliffe, 2009). Quant à elles, les expressions verbales sont le jargon, les noms, les surnoms, les explications, les théories, les histoires, les mythes, les légendes, l'humour, les blagues, les métaphores, les slogans et les discours (Hatch et Cunliffe, 2009). Enfin, les comportements réfèrent aux cérémonies, aux rites, aux réunions, aux fêtes, aux traditions, aux coutumes, aux routines sociales, aux gestes, aux loisirs, aux jeux, aux récompenses et aux punitions (Hatch et Cunliffe, 2009). De ce fait, les pratiques de gestion, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et les structures de contrôle appliqués dans l'organisation sont des artefacts organisationnels (Johnson et Scholes, 2005).

Outre les composantes forgeant la culture organisationnelle, les chercheurs se sont aussi penchés sur la manière dont ces composantes s'expriment dans les organisations. Il s'agit de classer les cultures organisationnelles selon différentes approches théoriques et perspectives de la culture. Ces approches et perspectives font l'objet de la prochaine section.

1.2.3 Approches théoriques et perspectives de la culture

La façon de concevoir et d'appréhender la culture organisationnelle se regroupe en deux courants de pensée différents, soit le courant fonctionnaliste et le courant symbolique ou interprétativiste. Le courant fonctionnaliste suggère que les dirigeants d'une organisation créent et diffusent la culture. Dans ce courant, la culture existe dans l'organisation par ses manifestations et artefacts — qui expriment les valeurs et les croyances partagées —, et sur lesquels la haute direction peut avoir une emprise. Le courant symbolique, pour sa part, suggère que ce sont plutôt les membres de l'organisation qui jouent un rôle dans la création et surtout, dans la perception subjective de la culture de leur organisation. L'organisation est conceptualisée comme une construction sociale des individus. Ces deux approches sont présentées dans la prochaine section.

1.2.3.1 L'approche fonctionnaliste

Dans l'approche fonctionnaliste, la culture existe dans l'organisation par les manifestations et les artefacts qui expriment les valeurs et les croyances partagées et sur lesquels la haute direction peut avoir un certain ascendant (Savoie et Brunet, 2000). Ce courant postule donc que l'organisation a une culture (Savoie et Brunet, 2000). Cette perspective conçoit l'organisation comme ancrée dans une forte relation d'interdépendance

avec l'environnement (Pfeffer, 1981). Cet environnement dirige les codes de conduite que les dirigeants et les gestionnaires génèrent par des actions symboliques (Pfeffer, 1981). Dans l'approche fonctionnaliste, la dimension culturelle de l'entreprise contribue à l'équilibre systémique de l'ensemble organisationnel et à l'efficacité (Brunet et Savoie, 2000). De ce fait, l'efficacité dépend du degré auquel les membres adhèrent et partagent les valeurs ainsi que les croyances de l'organisation (Brunet et Savoie, 2000). Ainsi, une culture forte et bien ancrée en lien avec les stratégies d'affaires est liée à un engagement organisationnel plus grand, à plus d'efficacité et à plus de productivité (Deal et Kennedy, 1982). Le courant fonctionnaliste considère que la culture est une caractéristique mesurable de l'organisation. Certains auteurs ont ainsi proposé des instruments de mesure de la culture organisationnelle, qui prennent généralement appui sur les valeurs organisationnelles (O'Reilly et Chatman, 1996 ; Sorensen, 2002). Ainsi, l'approche fonctionnaliste met principalement l'accent sur un seul élément de manifestations culturelles, soit les valeurs organisationnelles (Martin et Siehl, 1983). Par ailleurs, l'approche fonctionnaliste permet de comparer les organisations entre elles, par exemple, en ce qui concerne l'efficacité organisationnelle (Dextras-Gauthier, 2014 ; Sackmann, 2011).

1.2.3.2 L'approche symbolique

Dans l'approche symbolique, l'organisation est considérée comme un construit social (Albrow, 1980). Pour cette approche, l'environnement social et l'individu ne peuvent être séparés l'un de l'autre. De plus, les individus de systèmes sociaux doivent être considérés comme étant à la fois des agents et des sujets de cet environnement social (Giddens, 1979 ; Riley 1983). Dans ce courant, la culture organisationnelle est un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture (Pettigrew, 1979 ; Schein, 1999). Elle n'est pas un schéma de comportements concrets, mais plutôt un ensemble de mécanismes de contrôle du comportement (Balthazard et al., 2006 ; Thompson et al., 1996). La culture organisationnelle est l'invention humaine qui crée une solidarité et une

signification, ce qui inspire l'engagement et la productivité (Deal et Kennedy, 1982). En fait, selon ce courant de pensée, l'organisation *est* une culture (Smircich, 1983). Par ailleurs, l'approche symbolique met l'accent sur les racines de la culture et l'étudie en utilisant une approche qualitative de recherche et considère des éléments singuliers propres à l'organisation, excluant ainsi les comparaisons avec d'autres organisations (Dextras-Gauthier, 2014 ; Smircich, 1983 ; Smircich et Morgan, 1982 ; Van Maanen et Barley, 1984).

En plus d'examiner la culture organisationnelle selon ces deux approches principales, soit fonctionnaliste et symbolique, les chercheurs ont également proposé divers types de cultures organisationnelles, classées selon des caractéristiques générales.

1.2.4 Types de cultures organisationnelles

Divers modèles classifiant les types de cultures organisationnelles sont recensés dans les écrits. Les plus souvent repris sont le modèle des valeurs concurrentes développé par Cameron et Quinn, le modèle des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton, la typologie des profils culturels de Deal et Kennedy, le modèle des relations sociales de Goffee et Jones, ainsi que modèle de Saxby, Parker, Nitse et Dishman. Ceux-ci sont présentés dans la prochaine section.

1.2.4.1 Le modèle des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn

Parmi les nombreux modèles de culture existants, le modèle développé par Cameron et Quinn s'est progressivement imposé comme le modèle dominant dans la littérature empruntant l'approche fonctionnaliste (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Ce modèle, illustré à la figure 2, caractérise les cultures organisationnelles selon deux dimensions, ou selon deux

axes (Delobbe et Vandenberghe, 2004), soit les processus (flexible ou stable) et le positionnement (interne ou externe).

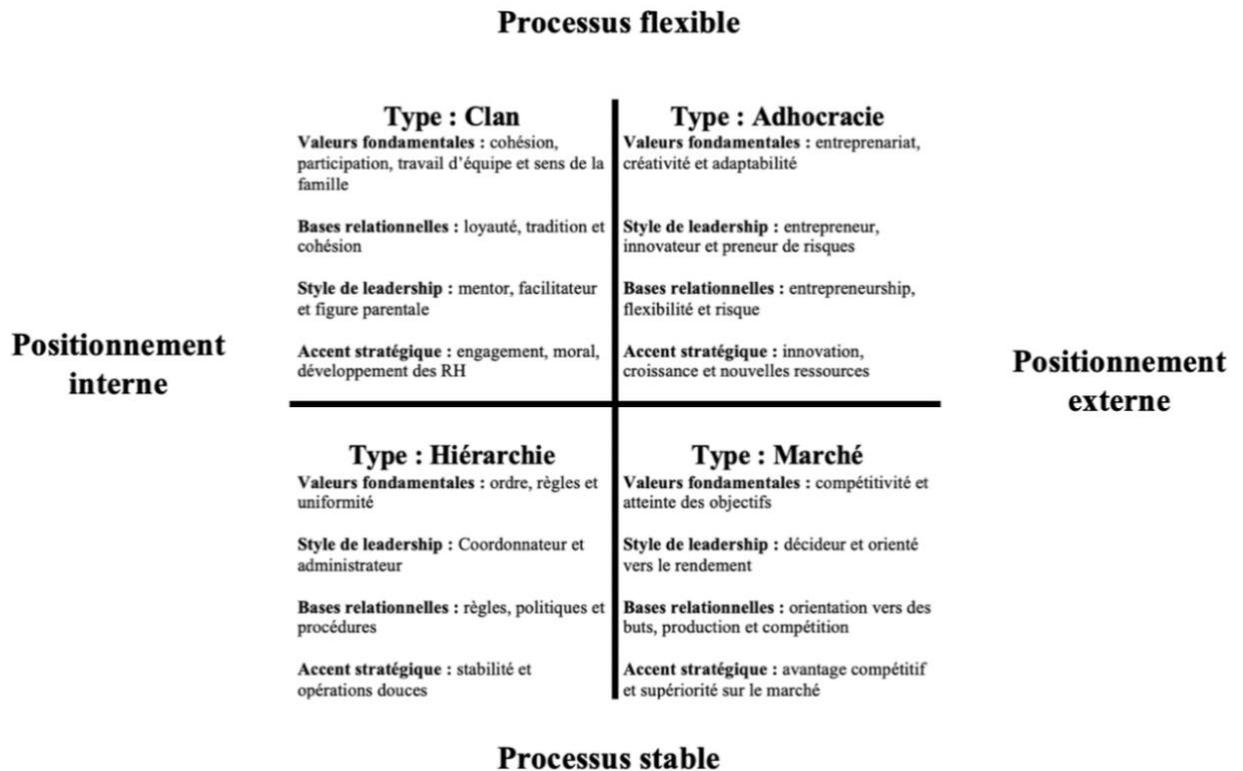


Figure 2. Modèle des valeurs concurrentes de Cameron et Quinn

Source : Traduit et adapté de Cameron et Freeman, 1991

Ainsi, l'axe horizontal représente l'orientation de l'organisation quant à sa dynamique interne ou son environnement externe (Quinn et Rohrbaugh, 1983). Cet axe distingue les entreprises qui sont orientées vers des préoccupations internes, comme le bon fonctionnement de leurs processus ou le bien-être de leurs membres, comparativement à celles qui sont tournées vers des enjeux externes, comme la rencontre des contraintes et opportunités de l'environnement externe et l'adéquation aux demandes du marché (Delobbe

et Vandenberghe, 2004 ; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). D'un autre côté, l'axe vertical représente les orientations de l'organisation en matière de structure organisationnelle, soit les organisations qui misent sur la stabilité et le contrôle et celles misant plutôt sur la flexibilité et le changement (Quinn et Rohrbaugh, 1983). Cet axe situe les organisations sur une échelle de flexibilité-contrôle (Delobbe et Vandenberghe, 2004 ; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016). Les organisations caractérisées par une culture flexible permettent une grande latitude d'action à leurs membres, tandis que les organisations orientées vers le contrôle régulent étroitement leurs comportements (Delobbe et Vandenberghe, 2004). La combinaison des cadrans génère quatre types de culture organisationnelle, soit 1) la culture groupale ou du clan, 2) la culture développementale ou l'adhocratie, 3) la culture hiérarchique ou bureaucratique et 4) la culture rationnelle ou de marché (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983).

La culture groupale tend vers une orientation axée sur l'environnement interne de l'organisation et sa structure est caractérisée par la flexibilité (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Cette culture mise sur la participation, la coopération, la confiance mutuelle, l'esprit d'équipe et la croissance individuelle. Elle engendre de l'engagement et de l'épanouissement au travail et mise sur le développement et la fidélisation des ressources humaines (Quinn et Rohrbaugh, 1983). Ce type de culture est souvent associée à de petites et moyennes entreprises (PME) ou à des entreprises familiales.

La culture développementale mise sur une orientation vers l'environnement externe et sur la flexibilité (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). En surveillant l'environnement externe, l'anticipation, l'expérimentation et l'innovation s'imposent dans cette culture. Cette culture organisationnelle favorise la transformation continue de l'organisation par la croissance interne ou encore par les acquisitions sur le marché (Quinn et Rohrbaugh, 1983). La culture développementale s'appuie sur la capacité

d'apprendre, la créativité, l'adaptabilité ainsi que sur l'expansion de l'organisation ainsi que le développement de ses membres. La valeur organisationnelle clé est souvent l'innovation (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Elle est généralement associée aux nouvelles entreprises des secteurs des technologies de l'information et des communications.

La culture hiérarchique, pour sa part, a une orientation vers l'environnement interne et elle est portée vers le contrôle (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Cette culture organisationnelle vise à susciter la stabilité et la continuité par le contrôle de l'information, la division du travail, l'efficacité et la formalisation des procédures (Quinn et Rohrbaugh, 1983). La stratégie de consolidation interne est ancrée dans la valorisation de l'ordre, de la prévisibilité et du contrôle. Les valeurs organisationnelles clés sont orientées sur les règles et la régulation (Quinn et Rohrbaugh, 1983). La fonction publique est un exemple d'organisation qui tend vers ce type de culture.

Enfin, la culture rationnelle a une orientation vers l'environnement externe et le contrôle. Elle met l'accent sur la rationalité des décisions, les indicateurs de performance, l'imputabilité individuelle ou collective et la contingence des renforcements (Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Cette culture organisationnelle vise la productivité, la compétitivité ainsi que la rentabilité de l'organisation. La stratégie organisationnelle repose sur la maximisation de la production (Quinn et Rohrbaugh, 1983). Les valeurs clés sont orientées sur l'atteinte des objectifs et des buts organisationnels (Dextras-Gauthier, 2014 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983). Les grandes entreprises multinationales sont généralement associées à ce type de culture.

1.2.4.2 Le modèle des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton

Un second modèle des types de culture répandu dans la littérature est celui de Blake et Mouton, qui définissent cinq types de cultures organisationnelles en les classant sur un cadran en deux axes, référant au degré d'orientation *vers les tâches* et au degré d'orientation *vers les relations* (Blake et Mouton, 1980). Par conséquent, il existe les cultures organisationnelles de type autocratique ou autoritaire, de type paternaliste ou participative, de type anémique ou laxiste, de type intermédiaire et enfin, de type démocratique. Ce modèle est illustré à la figure 3.

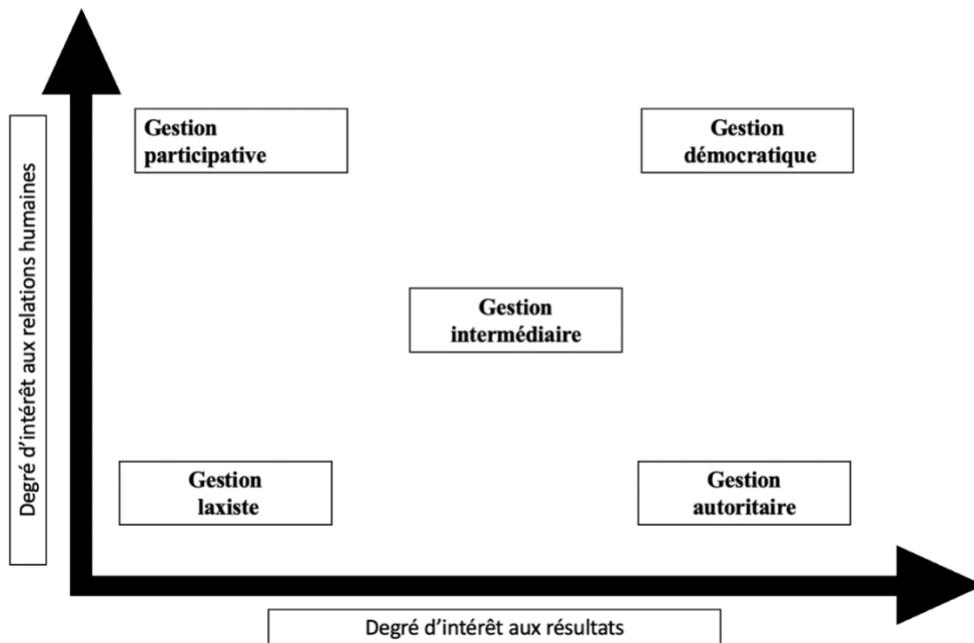


Figure 3. Modèle des types de cultures organisationnelles de Blake et Mouton

Source : Traduit et adapté de Blake et Mouton, 1980

L'organisation de type autocratique se caractérise par un fort intérêt pour les résultats et un faible intérêt pour les relations. De ce fait, la culture est centrée sur la tâche et tous les moyens sont mis en œuvre pour que les employés atteignent leurs objectifs et par le fait même les objectifs organisationnels, et ce, sans tenir compte de leurs besoins, attitudes ou sentiments (Blake et Mouton, 1980). Au contraire, une organisation de type paternaliste (ou participative) a un intérêt élevé pour les relations et un intérêt faible pour les résultats. Sa culture organisationnelle est donc principalement orientée vers le maintien de relations saines et satisfaisantes au sein de l'organisation (Blake et Mouton, 1980). L'organisation de type anémique ou laxiste se caractérise par un intérêt faible pour les relations tout comme pour la production (Blake et Mouton, 1980). Ce type de culture a un intérêt minime pour les employés ainsi que pour les tâches (Blake et Mouton, 1980). Dans le même ordre d'idées, l'organisation de type intermédiaire opte pour les compromis au niveau des deux dimensions, soit l'intérêt pour les relations et l'intérêt pour la tâche (Blake et Mouton, 1980). En dernier lieu, l'organisation de type démocratique a un intérêt élevé pour les deux dimensions, soit la tâche et les relations. Ce type de culture organisationnelle favorise souvent une gestion par objectifs (Blake et Mouton, 1980 ; Dextras-Gauthier, 2014).

1.2.4.3 La typologie des profils culturels de Deal et Kennedy

Deal et Kennedy, quant à eux, utilisent le niveau de risque assumé par les gestionnaires, soit élevé ou faible, et le type de feedback découlant des décisions des gestionnaires, soit rapide ou lent, afin de classer les différentes cultures organisationnelles (Deal et Kennedy, 1982). Ainsi, à leurs yeux, quatre types de culture existent soit, 1) la culture circonspecte, 2) la culture intrépide, 3) la culture processuelle et 4) la culture opérante (Delobbe et Vandenberghe, 2004). Leur modèle est illustré à la figure 4.

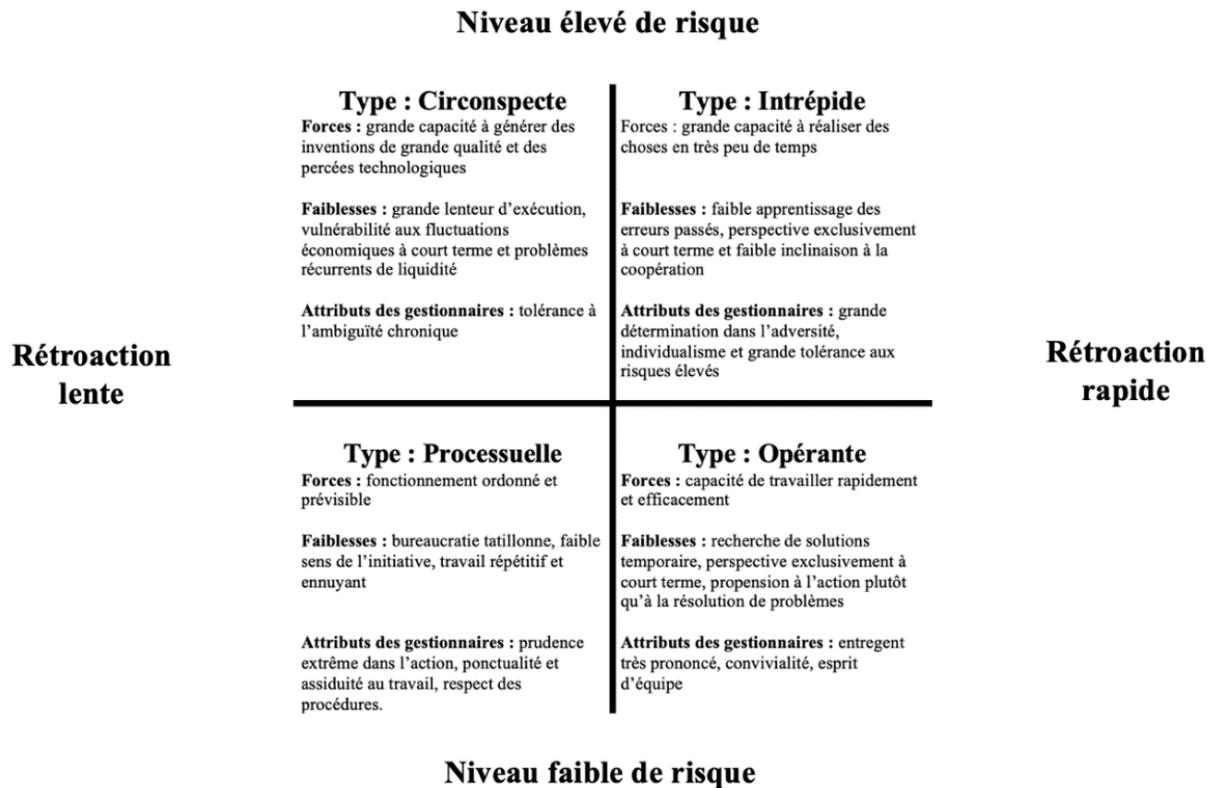


Figure 4. Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy

Source : Traduit et adapté de Deal et Kennedy, 1982

La culture circonspecte est caractérisée par un feedback lent de la part des gestionnaires et un niveau élevé de risque assumé par les gestionnaires. Dans cette culture, il y a un grand respect pour l'autorité, une extrême prudence dans la prise de décision et une grande capacité à générer des inventions et des percées technologiques (Deal et Kennedy, 1982). De plus, la culture circonspecte est aussi définie par une grande lenteur d'exécution, une vulnérabilité aux fluctuations économiques à court terme et des problèmes récurrents de liquidités. La culture processuelle, pour sa part, est également caractérisée par un feedback lent de la part des gestionnaires, mais avec un niveau de risque assumé faible. Dans cette

culture, il y a un grand respect pour les procédures, une extrême prudence dans l'action et un fonctionnement ordonné et prévisible. Par ailleurs, la culture processuelle est aussi définie par un faible sens de l'initiative ainsi qu'un travail répétitif et monotone (Deal et Kennedy, 1982).

La culture opérante se caractérise par un niveau de risque assumé faible et un feedback rapide de la part des gestionnaires. Dans cette culture, il y a une convivialité et un esprit d'équipe, ainsi qu'une grande capacité à travailler rapidement et efficacement. Également, la culture opérante se définit par la recherche de solutions temporaires et une perspective exclusivement à court terme (Deal et Kennedy, 1982). La culture intrépide est elle aussi caractérisée par un feedback rapide de la part des gestionnaires et un niveau élevé de risque assumé. Dans cette culture, il y a une grande tolérance aux risques et un certain individualisme, ainsi qu'une grande capacité à réaliser des choses en très peu de temps. D'autre part, la culture intrépide est aussi définie par une perspective exclusivement à court terme et une faible inclinaison à la coopération (Deal et Kennedy, 1982 ; Dextras-Gauthier, 2014).

1.2.4.4 Le modèle des relations sociales de Goffee et Jones

Goffee et Jones analysent la culture organisationnelle au moyen de deux caractéristiques des relations sociales, soit les niveaux de sociabilité et de solidarité. Ainsi, les relations sociales peuvent être animées d'une part par la sociabilité, donc par la bienveillance entre les membres et englobant l'empathie et la compassion pour autrui (Goffee et Jones, 1998). D'autre part, la solidarité est la détermination à atteindre des objectifs communs, c'est l'atteinte de résultats collectifs (Goffee et Jones, 1998). De ce fait, le croisement des deux axes donne quatre types de culture soit 1) la culture réticulaire, 2) la

culture communautaire, 3) la culture fragmentée et 4) la culture mercenaire (Goffee et Jones ; Ouimet, 2007), comme l'illustre la figure 5.

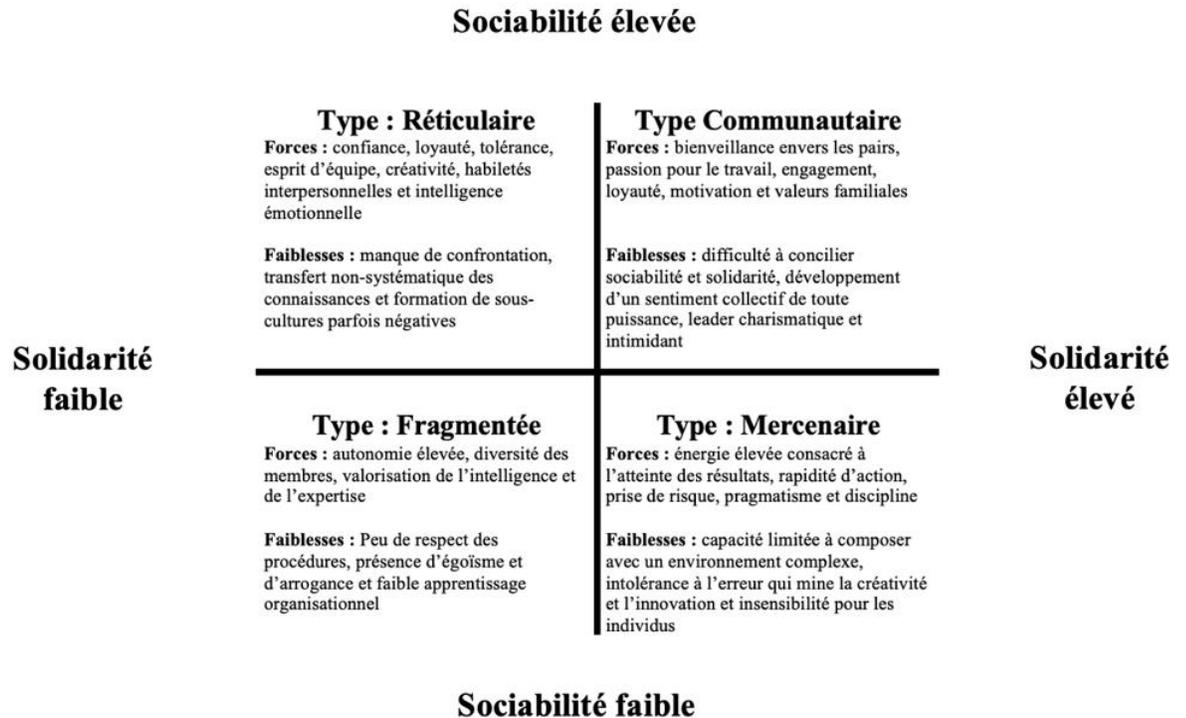


Figure 5. Modèle des relations sociales de Goffee et Jones

Source : Traduit et adapté de Goffee et Jones, 1998

La culture réticulaire se caractérise par un niveau élevé de sociabilité et une faible solidarité (Goffee et Jones ; Ouimet, 2007). Cette culture se définit par la créativité, l'esprit d'équipe et la tolérance, ainsi que par un moindre esprit critique et le transfert non systématique des connaissances (Ouimet, 2007). Dans cette culture organisationnelle, la

sociabilité élevée se caractérise par de nombreuses activités sociales en dehors du travail où les membres de l'organisation passent beaucoup de temps ensemble (Goffee et Jones, 1998).

La culture communautaire se démarque par une sociabilité élevée et une solidarité élevée (Goffee et Jones ; Ouimet, 2007). Elle se définit par l'engagement, la loyauté ainsi que les valeurs familiales, mais également par une difficulté à concilier sociabilité et solidarité (Ouimet, 2007). Les membres de cette culture organisationnelle sont motivés par l'atteinte de buts communs et ils sont unis par des liens sociaux très forts (Goffee et Jones, 1998).

La culture fragmentée se démarque par une sociabilité et une solidarité faibles (Goffee et Jones ; Ouimet, 2007). Elle se définit par une autonomie élevée des membres de l'organisation et par la valorisation de l'intelligence et de l'expertise, mais aussi par un non-respect des procédures ainsi qu'un faible apprentissage organisationnel (Goffee et Jones ; Ouimet, 2007).

La culture mercenaire se démarque par une sociabilité faible et une solidarité élevée (Goffee et Jones ; Ouimet, 2007). Elle se définit par la rapidité d'action, le pragmatisme et la discipline, la prise de risque ainsi qu'un dévouement à l'atteinte des objectifs organisationnels, mais aussi par une intolérance à l'erreur et une insensibilité pour les individus (Ouimet, 2007). Cette culture met l'accent sur les stratégies et la compétitivité, en fait, les individus qui ne performant pas sont encouragés à quitter leur emploi (Dextras-Gauthier, 2014 ; Goffee et Jones ; Ouimet, 2007).

1.2.4.5 Le modèle de Saxby, Parker, Nitse et Dashman

Le modèle de Saxby et al. (2003), illustré à la figure 6, repose lui aussi sur une classification en deux axes, et reprend plusieurs éléments du modèle de Cameron et Quinn. Pour ce qui est de l'axe horizontal, qui oppose l'orientation interne à l'orientation externe, ces auteurs ajoutent une dimension qui se réfère aux méthodes d'exploration de l'environnement (Saxby et al.2002). L'exploration active de l'environnement est associée aux stratégies orientées vers le marché externe tandis que l'exploration passive est associée aux stratégies orientées à l'interne. De la même façon que Cameron et Quinn, le croisement de ces deux axes donne quatre types de culture : 1) clanique, 2) de marché, 3) adhocratie et 4) hiérarchique (Saxby et al., 2002).

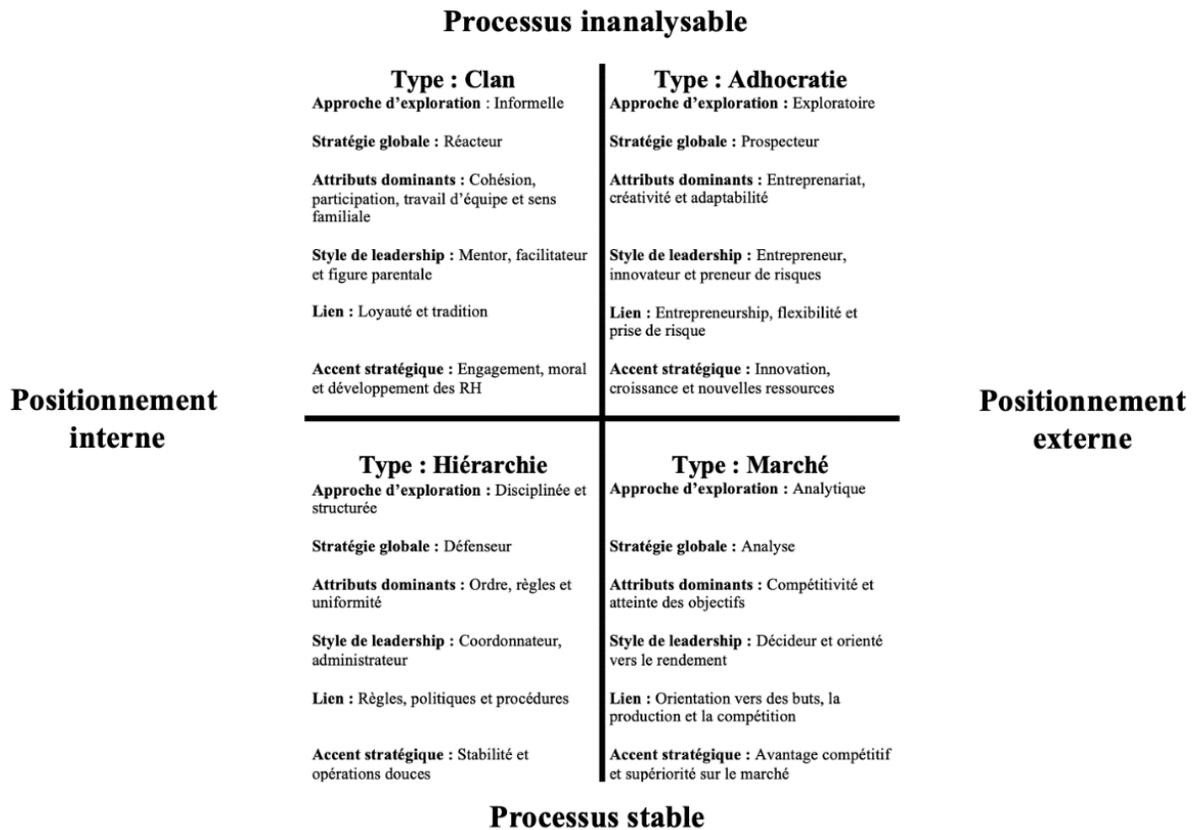


Figure 6. Modèle de Saxby, Parker, Nitse et Dashman

Source : Traduit et adapté de Saxby et al., 2002

La culture de type clan est associée à un environnement difficilement analysable avec un processus de gestion organique, des méthodes passives d'exploration de l'environnement et une centration interne (Saxby et al., 2002). Ce type de culture organisationnelle explore l'environnement de façon informelle et la stratégie organisationnelle est de type réacteur, elle ne poursuit aucune stratégie bien définie (Saxby et al., 2002).

La culture de type marché est associée à un environnement analysable, un processus de gestion mécanique, des méthodes d'exploration actives et une centration externe (Saxby et al., 2002). Ce type de culture organisationnelle est très analytique.

La culture de type adhocratie est caractérisée par un environnement difficilement analysable avec un processus de gestion organique, des méthodes actives d'exploration de l'environnement et une emphase sur l'externe (Saxby et al., 2002). Ce type de culture organisationnelle est très exploratrice et prospectrice. Il y a une constante recherche de nouvelles opportunités de marché en développant et en fabriquant de nouveaux produits adaptés aux besoins des clients (Saxby et al., 2002).

La culture de type hiérarchique est caractérisée par un environnement analysable avec un processus de gestion mécanique, des méthodes passives d'exploration de l'environnement et une emphase sur l'interne (Saxby et al., 2002). Ce type de culture utilise un mode d'exploration de l'environnement discipliné et structuré où les activités sont concentrées sur un nombre restreint de produits fabriqués en grande quantité (Dextras-Gauthier, 2014 ; Saxby et al., 2002).

Les composantes de la culture organisationnelle sont variables d'une organisation à l'autre et exercent une influence différente sur chaque employé. Par le fait même, la culture organisationnelle influence les pratiques de gestion d'une organisation. C'est ce dont traite la prochaine section.

1.2.5 Influence de la culture organisationnelle sur les pratiques de gestion

À travers les valeurs, les artefacts et les postulats de base, la culture organisationnelle influence les structures organisationnelles, les pratiques de gestion ainsi que le climat organisationnel (Ostroff et al., 2013). Dès lors, la culture façonne les conditions de travail, ainsi que plusieurs déterminants organisationnels, comme les styles de leadership et les pratiques de gestion (Delobbe et Vanderberghe, 2004 ; Dextras-Gauthier et Marchand, 2016 ; Johns, 2010). Aussi, l'orientation de la culture, c'est-à-dire qu'elle soit tournée vers ses processus et structures internes ou davantage vers l'externe, ou encore qu'elle soit stable ou flexible, exerce une influence sur les pratiques de gestion, qui seront différentes d'une orientation à l'autre (Cameron et Freeman, 1991). De ce fait, les styles de gestion et les pratiques de gestion des ressources humaines varient selon les cultures organisationnelles (Aycan et al., 1999).

D'abord, le style de leadership adopté par les gestionnaires est susceptible d'être teinté par la culture organisationnelle qui prévaut dans une organisation. Ainsi, un leadership transformationnel est plus présent dans les cultures innovantes et soutenantes, alors qu'un leadership transactionnel est plus présent dans des cultures orientées vers les règles et les buts (Delobbe et Vanderberghe, 2004 ; Den Hartog et al., 1996). Les cultures organisationnelles axées sur l'évolution de l'organisation génèrent des leaders transformationnels qui adaptent les pratiques de gestion aux réalités des membres de leur équipe (Biswas, 2009). Ces leaders transformationnels ont à cœur l'évolution des pratiques et sont ouverts aux changements, ils entendent et écoutent les besoins de leurs employés (Biswas, 2009).

Aussi, les valeurs, les artefacts et les postulats de base exercent une influence sur les pratiques de gestion dans une organisation (Delobbe, Vanderberghe, 2004). En fait, les composantes de la culture organisationnelle exercent une influence sur le déploiement des

pratiques de gestion dans une organisation (Biswas, 2006). À cet égard, les valeurs organisationnelles peuvent conditionner, et parfois biaiser, les décisions des gestionnaires quant à la gestion des employés (Aycan et al., 1999). Par exemple, dans une culture axée sur la tâche et sur les résultats, un gestionnaire pourrait être plus enclin à manquer de compréhension face à un employé qui doit s'absenter pour des raisons familiales. Ainsi, certains gestionnaires imposent des conditions précises ou des délais serrés à leurs subordonnés, puisqu'ils misent sur leur loyauté pour effectuer la tâche (Aycan et al., 1999). Aussi, les organisations caractérisées par des cultures orientées vers la loyauté, comme c'est le cas pour les cultures du clan ou de type hiérarchique, auront des pratiques de gestion des ressources humaines davantage axées vers le bien-être des employés. A contrario, les pratiques de gestion sont plus axées sur la finalité du produit ainsi que le rendement dans une culture adhocratique ou dans une culture de type marché (Cameron et Freeman, 1991 ; Dextras-Gauthier, 2014).

En somme, le style de gestion et les pratiques déployées dans les organisations sont influencés par la perception des gestionnaires de la culture organisationnelle, mais également par les expériences passées vécues par ces derniers (Aycan et al., 1999 ; Biswas, 2009). La capacité de rétention d'une organisation est favorisée lorsque la culture, les pratiques de gestion et les objectifs organisationnels sont en harmonie, puisqu'une telle cohérence oriente les membres d'une organisation et évite une certaine déviance de leur part (Aycan et al., 1999 ; Biswas, 2009).

Ainsi, la culture organisationnelle et les pratiques de gestion ont de l'influence sur de nombreux aspects organisationnels, dont la conciliation travail-famille.

1.3 LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

La naissance d'un enfant amène les parents à repenser leur implication dans le monde du travail, à réorganiser leur quotidien ainsi que l'ensemble de leurs relations sociales et familiales (Berton et al., 2015). Les horaires des écoles, des services de garde et des transports collectifs sont de moins en moins synchronisés avec les horaires de travail, de plus en plus atypiques (Boulin, 2001). Ainsi, l'harmonie entre le travail et la vie personnelle est de moins en moins accessible et constitue un enjeu majeur de conciliation de ces deux temps sociaux (Nicole-Drancourt, 2009).

La conciliation travail-famille est le résultat d'un conflit entre le travail et la famille (Chrétien et Létourneau, 2010), qui apparaît lorsque les exigences liées au travail et les exigences liées à la famille deviennent incompatibles. Le conflit travail-famille réfère à l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans une sphère rend difficile l'implication dans l'autre (Greenhaus et Beutell, 1985 ; Ryan et Kossek, 2008). Il s'agit d'un conflit issu de la perception de l'employé, qui perçoit que les attentes au regard de son rôle familial sont contradictoires avec les attentes au regard de son rôle professionnel, et vice versa (Frone et Rice, 1987). Cette incompatibilité engendre un manque de temps, un manque d'énergie et influence la vie familiale et la qualité du travail accompli (Chrétien et Létourneau, 2010). Ainsi, les mesures de conciliation travail-famille visent à diminuer ce conflit de rôles afin de réduire les difficultés dans la conjugaison des responsabilités professionnelles et familiales (Kossek et Ozeki, 1998, 1999 ; Najem et Tremblay, 2006).

Les mesures de conciliation travail-famille ont des effets positifs sur l'ensemble de l'organisation et du personnel : un climat de travail amélioré, une hausse de la satisfaction au travail, de la motivation et de la productivité, un meilleur service à la clientèle et une

diminution de l'absentéisme sont parmi les conséquences recensées (Tremblay et Mathieu, 2021). Ajoutons que les mesures de conciliation sont associées à une amélioration du recrutement, de la sélection du personnel, à une augmentation de l'engagement organisationnel, à une plus grande satisfaction à l'égard de l'emploi, à la hausse de la performance organisationnelle, ainsi qu'à une diminution du roulement du personnel et de l'absentéisme (Brough et O'Discoll, 2010 ; Kossek et Ozeki, 1999 ; Institut national de santé publique du Québec [INSPQ], 2013).

Des mesures insuffisantes en matière de conciliation travail-famille engendrent à contrario diverses conséquences négatives, comme la hausse des risques d'épuisement professionnel, de détresse psychologique, de dépression, de stress, d'anxiété, d'usage de médicaments, de consommation d'alcool, de toxicomanie et des troubles de l'humeur (Amstad et al., 2011 ; INSPQ, 2013 ; ISQ, 2013).

La société contemporaine peine à relever les défis posés par la conciliation travail-famille (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015 ; INSPQ, 2013). De nombreux efforts ont été mis en place par les gouvernements et par les organisations dans le but de développer une offre de service adaptées aux familles et de mettre en place des dispositifs d'aide aux parents travailleurs (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015). À ce jour, aucune solution globale satisfaisante et durable n'a pu être trouvée (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015).

1.3.1 La culture organisationnelle et les politiques de conciliation travail-famille

Les politiques de conciliation travail-famille sont influencées par la culture de l'organisation (Genin, 2017 ; Tremblay et Mathieu, 2021). De ce fait, les cultures organisationnelles valorisant les heures supplémentaires, la compétitivité et la priorisation du

travail (Chrétien et Létourneau, 2010), tout comme celle favorisant la présence physique sur les lieux de travail, représentent un obstacle à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle (Genin, 2017).

De manière générale, les pratiques favorisant la conciliation travail-famille sont les services de garde en milieu de travail, la possibilité de travailler à temps partiel, les compléments de salaire lors de congé parental, la semaine de travail comprimée, le choix d'aménagement du temps de travail, le choix du lieu de travail, la possibilité d'échanger des heures avec un collègue, l'accès à une banque de temps qui permet de cumuler des heures de travail, des congés de maladie payés par l'employeur ainsi que le retour progressif à la suite d'un congé parental (ISQ, 2013 ; INSPQ, 2013). Par ailleurs, les organisations peuvent aussi bonifier le congé parental prévu par la loi en versant une prime à l'employé en question, il s'agit donc, d'une autre mesure de conciliation travail-famille (Statistiques Canada, 2015). Cette pratique financière est assez répandue, qui touche environ 20 % des femmes bénéficiant du RQAP (Statistique Canada, 2015).

Les mesures formelles de conciliation travail-famille sont plus souvent offertes dans les entreprises comptant une majorité de femmes parmi leur personnel (Tremblay et Mathieu, 2022). Les aménagements au regard des horaires de travail, la flexibilité quant au choix de vacances et des horaires de travail, le télétravail, le droit à la déconnexion, la semaine comprimée, qui sont des mesures axées sur la gestion des temps sociaux, y sont plus souvent présentes. En comparaison, les mesures financières, par exemple, une bonification du congé parental payé par l'employeur ou des journées mobiles de congés payés par l'employeur, sont plus présentes dans les entreprises à prédominance masculine (Tremblay et Mathieu, 2021).

L'une des mesures favorisant la conciliation travail-famille ayant pris un essor dans les dernières années est le télétravail (Tremblay et Mathieu, 2021). Il s'agit d'une mesure qui permet d'accroître la flexibilité du travailleur, en offrant une meilleure conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Hislop et Axtell, 2011 ; Matusik et Mickel, 2011). Ainsi, la possibilité de travailler de chez soi ou de n'importe quel autre lieu à l'extérieur du lieu de travail habituel, permet de mieux concilier certaines responsabilités professionnelles et familiales (Genin, 2017). Bénéficier du télétravail représente une solution utile pour limiter le temps de transport, le temps passé au bureau, les interruptions dans le travail ou concilier les obligations professionnelles et familiales (Felstead et al, 2002 ; Van et al., 2009 ; Tremblay et Genin, 2010).

En ce qui concerne le lien entre la culture organisationnelle et la conciliation travail-famille, de nombreuses études internationales démontrent que la culture organisationnelle influence l'expérience de conciliation emploi-famille (Goni et al., 2021 ; Kim et Faerman, 2013). À ce sujet, une culture organisationnelle axée sur un modèle qui facilite la conciliation entre le travail et la famille réfère à un ensemble d'hypothèses partagées, de croyances et de valeurs qui déterminent l'étendue du soutien des entreprises aux employés dans la conjugaison de leurs vies professionnelle et personnelle (Thompson et al., 1999).

Par ailleurs, Hofstede (2011) propose une classification des cultures selon qu'elles soient caractérisées par des traits féminins ou par des traits masculins. Cette dimension de la culture examine la mesure selon laquelle une société ou une organisation met l'accent sur la réussite et le travail ou plutôt sur la famille et l'éducation. La masculinité est considérée comme un trait qui met l'accent sur l'ambition, l'acquisition de richesses et les rôles différenciés des hommes et des femmes. La féminité, pour sa part, met l'accent sur les comportements de soins et d'éducation, l'égalité des sexes, la sensibilisation à l'environnement et des rôles plus fluides pour les hommes et les femmes.

Dès lors, la culture organisationnelle orientée vers des traits ou des valeurs masculines (comme la compétitivité, la rationalité ou l'atteinte des objectifs) s'appuie sur l'idée de l'existence de deux sphères, du travail et des soins, comme étant distinctes et séparées (Mathieu et Tremblay, 2022). C'est le propre des cultures axées sur la tâche ou des cultures davantage orientées vers l'externe, comme la culture de marché ou l'adhocratie. Dans ce type de culture, les employeurs tendent à se déresponsabiliser de la question du bien-être de la famille (Haas et Hwang, 2007). D'une autre part, les cultures organisationnelles davantage orientées vers des valeurs dites féminines mettent de l'avant l'interdépendance entre l'univers du travail rémunéré et celui des soins aux personnes dépendantes (Haas et Hwang, 2007). C'est le cas des organisations qui reposent sur des valeurs de soutien, de participation et de collectivité, comme la culture clanique. Les cultures organisationnelles de type masculines ont tendance à délaissier les émotions, surtout pour les hommes et à valoriser l'affirmation et l'ambition des employés masculins. Si celles des femmes sont certes valorisées, elles le sont dans une moindre mesure (Hofstede, 2011). De plus, cette culture se démarque par le fait que le travail prime sur la famille. Le respect et l'admiration hiérarchiques y sont préconisés (Hofstede, 2011). Par ailleurs, dans ce type de culture, les pères ne doivent pas laisser les émotions familiales prendre le dessus, ce sont les femmes qui gèrent les émotions et les hommes qui gèrent les situations (Hofstede, 2011). Les hommes ne doivent pas s'apitoyer, mais répliquer avec force, et ces derniers sont principalement en position d'autorité comparativement aux femmes (Hofstede, 2011).

A contrario, les entreprises ayant une culture de type féminine tendent à offrir aux salariés plus de soutien organisationnel informel, comme une attitude positive de la part de leur supérieur ainsi que de leurs collègues lors de la prise d'un congé parental ou d'une réduction des heures de travail pour prodiguer des soins aux membres de la famille (Haas et Hwang, 2007 ; Tremblay et Mathieu, 2021). Les cultures organisationnelles de type féminines ont tendance à être modestes et bienveillantes (Hofstede, 2011). Elles se

caractérisent par une ouverture face à la vulnérabilité émotionnelle des employés, un équilibre entre le travail et la vie familiale, de l'empathie pour tous les employés et, particulièrement, pour les parents et leurs responsabilités familiales, des femmes en position d'autorité et le choix de la femme quant à la répartition des tâches familiales (Hofstede, 2011). De plus, les cultures féminines sont douces, compréhensives, à l'écoute et conscientes que divers éléments interviennent dans la vie de leurs employés et qu'il n'y a pas seulement le travail (Hofstede, 2011).

Certains types de cultures organisationnelles influencent négativement la conciliation travail-famille. C'est le cas des cultures orientées vers l'externe et qui négligent les besoins et les demandes internes, comme la culture hostile, la culture des exigences du travail indiscutables, la culture incompréhensive, la culture du choix entre le travail ou la famille, la culture disjointe, la culture des longues heures de travail et la culture de l'argent (Chrétien et Létourneau, 2010). La culture hostile est fermée envers toutes les responsabilités familiales. La culture des exigences du travail indiscutables ne permet aucun accommodement aux normes instaurées dans l'organisation, ces dernières étant strictes et précises. La culture incompréhensive n'offre aucune compréhension envers les responsabilités familiales. La culture du choix entre le travail ou la famille ne permet pas de conjuguer les deux sphères, c'est soit le travail ou soit la famille. La culture disjointe offre des mesures de conciliation travail-famille, mais l'accès à cette conciliation n'est pas facile, et l'organisation met des embuches pour y accéder. Dans la culture des longues heures de travail, il faut être disponible en tout temps pour l'emploi, ce sont de longues semaines de travail laissant peu de temps pour la vie personnelle. La culture de l'argent se voit dans les économies financières que l'organisation tente de faire en n'investissant pas dans des mesures de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau, 2010).

La culture organisationnelle a un effet considérable sur le professionnalisme, l'inclusion, le bien-être et la satisfaction au travail des employés de toute organisation (Stefanovska-Petkovska et al., 2019). Ainsi, le sentiment de loyauté de l'employé envers l'organisation dans laquelle il travaille augmente, tout comme sa productivité (Callan, 2008 ; Stefanovska-Petkovska et al., 2019). D'autre part, afin de faciliter l'accès à la conciliation travail-famille, les organisations qui offrent des conditions de travail flexibles comme l'option de télétravailler, des congés personnels pour les enfants, un service de garde sur place, la possibilité de décaler les heures de travail et des semaines comprimées, bénéficient d'une augmentation de la performance au travail, en plus de voir une réduction du stress ainsi que des conflits travail-famille (Callan, 2008 ; Stefanovska-Petkovska, Petkovska et al., 2019). Par ailleurs, selon plusieurs chercheurs, offrir des formations sur le bien-être psychologique, la gestion du temps et la relaxation aide les employés à mieux gérer les conflits familiaux et professionnels (Fox et Dwyer, 1999 ; Moreno-Jiménez et al., 2009 ; Thompson et al., 1999). Les valeurs centrales de ces organisations ayant à cœur la conciliation travail-famille sont le bien-être, la fidélisation, l'innovation, l'écoute, l'empathie ainsi que l'équilibre. Par ailleurs, ces organisations mettent à disposition les mesures de conciliation travail-famille et valorisent leur utilisation (Callan, 2008).

En conclusion, ce premier chapitre brosse un portrait des connaissances actuelles en matière de congé parental et de culture organisationnelle. La présence accrue des femmes sur le marché du travail a engendré de nombreux changements quant aux politiques gouvernementales et aux pratiques organisationnelles. À cet égard, la prise de congé parental par les pères demeure un phénomène rare. Par ailleurs, la culture organisationnelle diffère selon les milieux de travail. Ses différentes composantes, comme les valeurs et les postulats de base, sont associées aux pratiques organisationnelles. En revanche, la littérature demeure discrète quant aux facteurs influençant la prise du congé parental par les pères, notamment l'influence de la culture organisationnelle. C'est dans cette voie que s'engage cette recherche.

CHAPITRE 2

DEVIS DE RECHERCHE

Ce second chapitre a pour but de présenter la démarche méthodologique empruntée dans le cadre de ce mémoire. Les parties composant ce chapitre sont les suivantes : la question et les objectifs de recherche, la pertinence de l'étude, la présentation des concepts à l'étude, le raisonnement de recherche, la méthodologie de recherche, la population étudiée et l'échantillon, l'analyse des données ainsi que les considérations éthiques.

2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le congé parental soutient financièrement les parents d'un enfant nouvellement né ou adopté. Plus connu sous le nom du Régime québécois de l'assurance parentale (RQAP), depuis l'année 2006, il remplace les prestations de maternité, les prestations parentales et les prestations d'adoption qui étaient offertes en vertu du régime fédéral d'assurance-emploi. La répartition du régime se fait en fonction des choix des parents, le père ayant droit à un minimum de trois semaines non partageables et la mère bénéficiant d'un minimum de 15 semaines non partageables. Selon le régime choisi, soit le régime de base ou le régime particulier, les parents se répartissent entre 25 et 32 semaines de congé parental (RQAP, 2021). Les hommes demeurent moins nombreux que les femmes à se prévaloir du congé parental. En effet, 10 % des pères l'utilisent entièrement, comparativement à 24 % des mères (Conseil de gestion de l'assurance parentale, 2019). Cependant, au cours des dernières années, les hommes sont de plus en plus nombreux à bénéficier du congé (Conseil de gestion de l'assurance parentale, 2019). Dans ce contexte, **la question de recherche qui guide ce mémoire est la suivante : comment les pères perçoivent-ils l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental ?**

Dans cet ordre d'idées, **l'objectif principal de la recherche est de décrire et de comprendre la perception des pères à l'égard de l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental.** Les objectifs secondaires de cette recherche sont de décrire et de comprendre :

- la nature et la durée du congé parental pris par les pères ;
- les composantes de la culture organisationnelle du milieu de travail ;
- la réaction des membres de l'organisation quant à la décision de répartir le congé parental entre les deux parents ;
- l'accessibilité aux mesures de conciliation travail-famille pour les pères.

2.2 LA PERTINENCE DE L'ETUDE

La présente étude s'avère pertinente tant sur le plan social que scientifique. En effet, elle présente une utilité certaine pour les milieux de travail et elle contribue à l'avancement des connaissances.

2.2.1 La pertinence sociale

Cette étude permet de comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental par les pères. Elle permet de réfléchir sur les pratiques organisationnelles, voire sur la prise de décision organisationnelle et sur les pistes à considérer afin de rendre plus accessibles les mesures de conciliation travail-famille, et dans ce cas précis, la prise du congé parental. Plus précisément, la pertinence sociale est de nature conceptuelle (Barthélemy, 2012), puisqu'elle permet aux acteurs du milieu de travail ainsi qu'à ceux qui œuvrent à l'externe de l'organisation de mieux saisir l'influence de la culture

organisationnelle sur la prise du congé parental par une partie de leurs employés, soit les pères. Par ailleurs, elle favorise une meilleure compréhension des gestionnaires, ces derniers pouvant se questionner sur l'importance et sur les répercussions de la culture de leur organisation et ajuster les pratiques organisationnelles au besoin.

Cette étude peut engendrer certaines initiatives qui encouragent et soutiennent une culture organisationnelle favorisant la conciliation travail-famille et ainsi contribuer à créer des environnements de travail favorables à la prise du congé parental par les pères. En effet, il s'agit d'une pratique qui devient de plus en plus courante pour le père de prendre une plus grande place dans la vie familiale et, par le fait même, de prendre un plus long moment lors du congé parental (Boucherf, 2016). Il devient intéressant pour l'organisation de revoir les mesures mises en place afin de répondre aux besoins de ses employés. Ainsi, travailler sur les leviers de la conciliation travail-famille, dont la culture organisationnelle, permet pour l'organisation une meilleure rétention de ses employés, une meilleure productivité, une meilleure attraction, une meilleure satisfaction au travail et donc, une meilleure rentabilité (Boucherf, 2016). Pour les gestionnaires, il s'agit d'une occasion de revoir leurs pratiques afin de faciliter la prise du congé parental non seulement pour les mères, mais également pour les pères.

Ainsi, il est possible de tirer quelques pistes de solutions afin d'améliorer les politiques organisationnelles de conciliation travail-famille et l'accessibilité aux mesures qui en découlent. Outre que la pertinence sociale, cette étude trouve également une pertinence scientifique, qui est présentée dans la prochaine section.

2.2.2 La pertinence scientifique

De nombreuses recherches font leur essor depuis les années 80 sur la culture organisationnelle et sur son effet sur les organisations et sur les employés (Ostroff et al., 2013). À notre connaissance, très peu d'entre elles s'intéressent à la prise du congé parental au sein de l'organisation. En fait, les recherches portant sur la prise du congé parental, par le père plus particulièrement, se font rares. La grande majorité des études québécoises et canadiennes consultées traitent de la prise du congé parental par les femmes. En effet, la répartition des congés plus uniforme entre la mère et le père est un phénomène récent au Québec (RQAP, 2021). Ce phénomène n'a que peu capté encore l'attention de chercheurs, à l'exception de Tremblay (2015).

Le caractère novateur de cette recherche repose sur différents aspects. Dans un premier temps, la prise du congé parental par les hommes est étudiée à la lumière de la culture organisationnelle, ce qui permet notamment de comprendre l'influence des principes de bases, des valeurs et des artefacts au sein de l'organisation. De plus, la prise du congé parental par les hommes au Québec semble peu investiguée, d'où la pertinence de s'intéresser à ce phénomène. En effet, les données scientifiques portant sur les conséquences de la culture organisationnelle sur des décisions familiales se font rares. De surcroît, il semble que l'étude combinée de l'influence organisationnelle et de la prise du congé parental par les pères n'ait pas encore été traitée à ce jour.

Plus précisément, les recherches portant sur l'effet de la culture organisationnelle et sur la prise du congé parental par les pères sont quasi-inexistantes à notre connaissance. Ainsi, le manque de littérature, donc l'absence de données scientifiques sur le sujet, et plus précisément sur cette population, engendre une pertinence scientifique permettant d'en apprendre davantage sur le sujet (Bourgeois, 2016). Cette recherche vient combler des

lacunes dans les connaissances portant sur l'influence de la culture organisationnelle envers la prise du congé parental dans le cas des pères.

Les concepts clés de ce mémoire sont le congé parental et la culture organisationnelle. Dans la prochaine section, le cadre d'analyse, soit les concepts à l'étude, est présenté.

2.3 LA PRESENTATION DES CONCEPTS A L'ETUDE

Le congé parental permet de consacrer du temps à l'enfant nouvellement arrivé dans la famille. Ce congé est rémunéré grâce au RQAP. Il offre des prestations à la mère et au père afin d'encourager le partage des responsabilités parentales (Secrétariat à la condition de la femme, 2022). Ce sont des prestations offertes au père et à la mère qui décident de demeurer au domicile afin de s'occuper du nouveau-né. Les montants des prestations varient en fonction du type de régime choisi. Rappelons que le régime de base offre un total de 32 semaines de congé, dont les sept premières semaines du congé parental à 70 % du revenu ainsi que les 25 autres semaines à 55 % du revenu et que le régime particulier offre 25 semaines de congé à 75 % du revenu (RQAP, 2022). Dans ce mémoire, il est question du congé parental pris par les hommes. Plus précisément, il s'agit d'étudier l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental par les pères.

De nombreuses définitions de la culture organisationnelle existent. La définition proposée par Schein (1990) est celle à laquelle la littérature réfère le plus fréquemment :

La culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créés, découverts, ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés suffisamment efficaces pour être considérés valables et qui,

par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes.

L'étude de ces deux concepts s'inscrit dans un raisonnement de recherche précis, soit le raisonnement inductif. Celui-ci est présenté dans la prochaine section.

2.4 LE RAISONNEMENT DE RECHERCHE

Cette recherche prend appui sur un raisonnement inductif qui consiste à fracturer, examiner, comparer, catégoriser et conceptualiser les données obtenues lors de la collecte (Corbin et Strauss, 2008). Elle vise à produire des connaissances nouvelles (Trudel et al., 2006) et à dégager des propositions explicatives à partir des observations, notamment dans une visée compréhensive (Bourgeois, 2016). En ce sens, la question de recherche formulée est suffisamment générale, mais elle permet d'orienter la recherche (Bourgeois, 2016). Dans le cas du présent mémoire, la question de recherche s'avère assez vaste et prend une forme exploratoire, qui concerne une situation relativement nouvelle et peu explorée (Bourgeois, 2016). Les observations concernent la perception des pères au regard de l'influence de la culture organisationnelle sur cette prise de congé. Avec la visée de décrire et de comprendre ces perceptions, la recherche nécessite une certaine flexibilité quant à la collecte et à l'analyse des données (Bourgeois, 2016).

Afin de suivre la logique du raisonnement de recherche, il importe de choisir une méthodologie qui concorde avec les objectifs de la recherche. Le choix de la méthodologie est décrit dans la prochaine section.

2.5 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans l'optique d'atteindre les objectifs de la recherche, il importe de choisir quel type et également, quelle approche de recherche privilégier. Dans ce mémoire, la recherche qualitative descriptive est priorisée.

2.5.1 La recherche qualitative

L'objectif de cette recherche est de décrire et de comprendre une situation peu explorée à ce jour. Le recours à une démarche méthodologie qualitative est donc privilégié. En effet, puisque le but de l'étude est de décrire et de comprendre la signification de phénomènes en particulier, la recherche qualitative s'avère la plus appropriée (Fortin et Gagnon, 2016). Plus précisément, nous avons privilégié la recherche qualitative liée au paradigme interprétatif qui incite la chercheuse à comprendre avant tout la perspective du participant. Elle a pour but de décrire la nature complexe des êtres humains ainsi que la manière dont ils perçoivent leur propre expérience dans un contexte social spécifique (Fortin et Gagnon, 2016).

La recherche qualitative permet de comprendre sans généraliser le vécu des participants (Boucherf, 2016). Il est donc possible de saisir les perceptions des pères ayant pris le congé parental, et ainsi décrire les principes fondamentaux, les valeurs et les artéfacts influençant leur prise de décision au regard de l'utilisation du congé parental. La recherche qualitative peut rendre compte d'une réalité ou d'un aspect de la réalité que la méthode quantitative ne peut pas atteindre (Boucherf, 2016). Ce faisant, elle repose sur le postulat que la réalité sociale est multiple et qu'elle se construit à partir des différentes perceptions individuelles susceptibles de changer avec le temps, avec le vécu (Fortin et Gagnon, 2016). Dans cet ordre d'idées, la présente recherche sert à éclairer la perception des pères ayant

bénéficié du congé parental en s'intéressant à leurs expériences vécues en fonction de la culture organisationnelle. Ainsi, leurs témoignages subjectifs sur leur vécu permettent de décrire et de comprendre l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental des pères.

La démarche qualitative ne permet pas la généralisation des résultats de la recherche (Boucherf, 2016). En fait, les résultats obtenus lors d'une recherche qualitative sont souvent subjectifs et émotionnels. La recherche qualitative se réduit aux yeux de certains à une méthode accessoire qui demeure au stade de la phase exploratoire, puisqu'elle ne génère pas d'hypothèses systématisée ni systématique (Boucherf, 2016). De plus, la recherche qualitative n'englobe que la perception des participants, alors qu'il y a d'autres pères ayant bénéficié du congé parental. Par ailleurs, c'est une approche qui nécessite une certaine créativité afin de catégoriser les données, ce qui peut influencer l'analyse des données (Giorgano et Jolibert, 2016). Néanmoins, la recherche qualitative permet une description riche et détaillée du phénomène à l'étude. À cet égard, cette force est en cohérence avec les objectifs de cette recherche qui présentent une visée descriptive.

2.5.2 L'approche qualitative descriptive

L'approche qualitative descriptive est dite idéale pour décrire les expériences personnelles, soit la prise du congé parental par les hommes, ainsi que les réponses de ces derniers à une situation, soit l'influence de leur culture organisationnelle dans cette prise de décision. Cette approche sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus, ce qui est le cas dans la présente étude (Trudel et al., 2006). Cette approche permet donc de décrire les expériences de chaque participant. Elle présente cependant certaines limites, puisque ce sont souvent des recherches qui se limitent à percevoir les propos des participants (Fortin et Gagnon, 2022). Par ailleurs, c'est la perception des individus qui génèrent les

résultats de la recherche, et donc, de la subjectivité. Dans le cadre de cette approche, le recours aux entrevues semi-dirigées est fréquent, comme c'est le cas dans le présent mémoire (Fortin et Gagnon, 2022).

2.5.3 Le mode de collecte de données

L'entrevue semi-dirigée a été retenue comme méthode de collecte de données. Elle correspond à l'interaction entre la chercheuse et le participant pour dénicher de nouveaux savoirs (Boutin, 2006 ; Poupart, 1997 ; Savoie-Zajc, 2009). Par conséquent, le but est d'en tirer une compréhension ainsi qu'un savoir (Savoie-Zajc, 2009) au regard de l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental par les pères. Le choix méthodologique s'est arrêté sur l'entrevue semi-dirigée puisqu'elle permet de recueillir des données auprès des participants quant à leurs sentiments, leurs pensées et leurs expériences sur des thèmes préalablement déterminés (Fortin et Gagnon, 2016). L'entrevue semi-dirigée s'impose ainsi comme la méthode à privilégier pour explorer les perceptions et le vécu des pères ayant bénéficié du congé de parentalité. Elle permet d'accéder à des problèmes cachés ou difficilement observables, puisque les participants peuvent s'exprimer et étayer leur point de vue (INSPQ, 2011).

Les entretiens ont pour but de décrire et de comprendre en profondeur l'expérience des pères ayant pris le congé parental ainsi que l'influence que la culture organisationnelle a eue sur cette prise de décision. C'est par le biais d'une telle recherche qualitative qu'il est possible de comprendre en profondeur le phénomène à l'étude (Baribeau et Royer, 2012). Ce faisant, un guide d'entrevue a été conçu en dégagant des thèmes issus de la littérature sur les éléments de la culture organisationnelle, en lien avec les objectifs de la recherche. Dans ce guide se retrouvent sept questions posées aux participants, articulées autour des thèmes

suiuants : les composantes de la culture organisationnelle du milieu de travail, la manière dont les facteurs organisationnels influencent la répartition du congé parental entre les parents, la nature et la durée du congé parental pris par les pères, l'accessibilité aux mesures de conciliation travail-famille pour les pères et l'influence des membres de l'organisation quant à la décision de répartir le congé. Le guide est déposé à l'annexe 1 du présent mémoire.

Certes, certaines lacunes existent au regard de l'utilisation des entretiens semi-dirigés. Tout d'abord, pour certains participants, il peut être intimidant, voir déstabilisant de partager son vécu à la chercheuse, ainsi certains participants peuvent volontairement se censurer par peur d'être jugé ou incompris (Statistique Canada, 2021). Par ailleurs, le comportement non verbal de la chercheuse peut également être source de biais dans les réponses du participant. Ce faisant, si la chercheuse semble fermée, intriguée, perplexe ou en accord, son comportement peut influencer l'ouverture et la profondeur des propos du participant (Statistique Canada, 2021). Certes, en ayant pris conscience que la chercheuse pouvait être une source de biais, elle a porté une attention particulière à son non verbal ainsi qu'à son choix de vocabulaire. Parallèlement, le guide d'entretien est un instrument vulnérable à la désirabilité sociale, soit la tendance des participants à répondre aux questions d'une manière socialement acceptable (Sabourin et al., 1998). Donc, il se peut qu'un certain biais de désirabilité sociale soit présent. Par exemple, le participant peut exagérer soit positivement ou négativement certains éléments forgeant l'organisation pour laquelle il travaille ou travaillait lors de sa prise de congé parental. Il est possible qu'il cherche à faire des liens avec la culture de son organisation alors que sa décision a été influencée par un facteur autre que son travail.

De plus, puisqu'un petit nombre de participants est généralement rencontré, il est difficile de généraliser avec précision les informations recueillies (Baribeau et Royer, 2012).

En fait, l'échantillon s'avère restreint, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à l'ensemble des pères ayant pris le congé parental.

Par ailleurs, pour obtenir des résultats fiables, il est généralement conseillé de recourir à plus d'une méthode de collecte de donnée, et ce, dans le but de diversifier les sources d'information (Savoie-Zajc, 2007). Afin de faciliter le recrutement à cette recherche, une seule méthode de collecte de donnée a été sélectionnée.

Ainsi, le mode de collecte de données de ce mémoire est celui des entrevues semi-dirigées. Dans la prochaine section se retrouve l'explication du choix de la population étudiée et l'échantillonnage.

2.6 LA POPULATION ETUDIÉE ET L'ÉCHANTILLON

2.6.1 La population à l'étude

La population visée est celle des pères québécois qui ont eu recours au congé parental. Plus précisément, les critères de sélection de l'échantillon sont les suivants : être âgé entre 25 et 45 ans, avec des niveaux de scolarité divers, à l'emploi d'une organisation québécoise de divers secteurs d'activité, de statut public, privé ou parapublic et ayant fait usage du congé parental au cours des cinq dernières années. L'échantillon de la recherche est formé de volontaires ayant accepté de participer à la recherche.

2.6.2 La constitution de l'échantillon

La sélection des participants à l'étude s'est faite par le biais d'un échantillonnage non probabiliste (Statistique Canada, 2021). Il s'agit d'une méthode d'échantillonnage, fréquemment utilisée, facile à appliquer et peu coûteuse (Beaud, 2009). En effet, c'est la technique la plus économique, puisque l'incitatif monétaire n'est pas nécessaire pour obtenir des participants (Beaud, 2009).

Malgré ces avantages, certaines limites sont à considérer. Par exemple, l'erreur d'échantillonnage est possible (Beaud, 2009). Tout d'abord, en ce qui a trait à la qualité des données, la présence potentielle de biais de participation et de sélection est possible (Statistique Canada, 2021). Par conséquent, les données collectées à l'aide d'un échantillonnage non probabiliste doivent être utilisées avec une prudence accrue (Statistique Canada, 2021).

La participation à cette recherche est volontaire. La technique consiste à faire appel à des pères volontaires pour constituer l'échantillon de la recherche (Beaud, 2009). Lors de la sélection des participants, la chercheuse peut être biaisée et ainsi, favoriser involontairement la participation de certains individus et même, décliner la participation de certains (Dufour et Larrivière, 2012). Les participants volontaires ont souvent des caractéristiques psychologiques similaires, comme la volonté de plaire, le désir d'en connaître davantage sur un sujet les touchant et le besoin de régler des problèmes (Beaud, 2009). En partageant certaines caractéristiques, il se peut que leur point de vue sur le thème à l'étude soit similaire. Aussi, un biais de sélection peut entraîner l'effet d'une majorité silencieuse, soit celle des individus non volontaires et qui ne participent pas à l'étude (Statistique Canada, 2021). Par ailleurs, il est possible que certains milieux de travail soient présents plus d'une fois, engendrant une certaine répétition de ces données (Statistique Canada, 2021).

Le recrutement s'est fait à partir du réseau de contacts de la chercheuse. Un courriel d'invitation a été transmis à ses contacts, à la suite de l'acceptation du projet par le comité d'éthique de la recherche de l'UQAR. Plus précisément, il s'agit d'un échantillonnage volontaire par réseau ou boule de neige (Statistique Canada, 2021). L'échantillonnage par réseau ou boule de neige consiste à contacter directement les personnes connues par la chercheuse qui présentent les caractéristiques recherchées, afin de les inviter à participer à la recherche ou encore afin que ces personnes lui réfèrent des participants potentiels. Aussi, afin d'atteindre un échantillon plus vaste, un message a été transmis par le biais des médias sociaux de la chercheuse. Au total, huit participants qui répondaient aux critères de sélection ont témoigné leur intérêt et participé à la recherche.

2.6.3 Le déroulement du processus de collecte de données

Les entrevues ont été réalisées soit de manière virtuelle, par le biais d'une plateforme de vidéoconférence sécurisée, ou en présence, dans un lieu déterminé par le participant. Dans cette recherche, deux rencontres ont eu lieu en présentiel et six rencontres se sont déroulées en virtuel. Les entrevues, virtuelles ou en présence, ont été enregistrées dans le but d'en faire la transcription en verbatim pour l'analyse des données.

La durée moyenne des entretiens est de 60 minutes. Au début de la rencontre, la chercheuse a présenté les objectifs de la recherche aux participants. Un formulaire de consentement a également été présenté aux participants avant le début des entrevues. Après en avoir pris connaissance, les participants ont été invités à le signer. Ils ont pu par la suite remplir la fiche contextuelle, qui permet d'obtenir de plus amples informations sur l'emploi

du participant, la répartition du congé parental ainsi que des informations sociodémographiques. L'entrevue s'est poursuivie avec les questions prévues au guide.

À la suite de la réalisation des entrevues semi-dirigées, il a été possible d'analyser les données recueillies. La prochaine section présente les méthodes d'analyse des données.

2.7 L'ANALYSE DES DONNEES

Les entrevues ont été enregistrées et par la suite, retranscrites en verbatim. Les verbatim ont été codifiés à l'aide d'un numéro de code pour chaque participant, afin d'assurer la confidentialité. Par la suite, la transcription du verbatim s'est faite individuellement pour chaque répondant. L'analyse des données s'est faite selon une analyse thématique (Paillé, 2012). Les thèmes découlent des objectifs de recherche, qui ont été inspirés de la littérature. Ces thèmes sont la nature et la durée du congé parental pris par les pères, les composantes de la culture organisationnelle du milieu de travail, la réaction des membres de l'organisation quant à la décision de répartir le congé parental entre les deux parents ainsi que l'accessibilité aux mesures de conciliation travail-famille pour les pères. À la suite de cette classification, l'analyse a permis d'établir les liens entre les différents vécus partagés par les pères quant à leur prise du congé parental dans leur milieu de travail.

2.8 LES CONSIDERATIONS ETHIQUES

Les questions éthiques touchent tout ce qui a trait à l'humain et bien au-delà (Martineau, 2007). L'éthique signifie l'adoption de valeurs, de principes et de comportements éthiques que la chercheuse se doit d'incarner lors des entrevues semi-dirigées (Martineau, 2007). Par ailleurs, l'éthique concerne l'adoption par la chercheuse d'une

conduite la plus objective possible vis-à-vis les savoirs des participants volontaires (Martineau, 2007). De ce fait, il s'agit d'identifier et d'adopter des manières de faire et de dire qui respectent les participants de la recherche (Martineau, 2007).

Lors de la recherche, il existe un ensemble de principes attendus qui doivent être respectés par la chercheuse (Crête, 2009). Il importe d'éviter de poser des questions pouvant créer chez les participants un effet désagréable (Crête, 2009). Lors d'une recherche qualitative comme celle-ci, le rapport de proximité entre la chercheuse et les participants se doit d'être sain et non-déviant afin d'éviter tout résultat biaisé (Caratini, 2004).

Afin de réaliser une recherche qui respecte les principes éthiques, il est primordial d'obtenir un consentement libre et éclairé des participants. Ainsi, avant de participer à la recherche, les participants ont reçu un formulaire d'information et de consentement afin de bien saisir la portée de leur implication et la nature de cette recherche. Il importe pour la chercheuse d'obtenir un consentement libre et éclairé des participants, et ce, sans aucune pression (Savoie-Zajc, 2007). Il faut également respecter la dignité de chacun ainsi que leur vie privée et leur confidentialité (Van Der Maren, 1999). Le protocole de recherche, incluant la lettre de recrutement, le formulaire d'information et de consentement concernant la participation, le guide d'entrevue ainsi que la fiche contextuelle, a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche de l'UQAR. Ainsi, les risques éthiques de cette étude sont relativement faibles. Il va sans dire que la nature de la recherche proposée est initialement à risque minimal, puisqu'elle a été acceptée, elle correspond aux principes éthiques d'une recherche à risque minimal. L'étude a reçu la certification du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (CÉRUQAR), # Projet : 2023-251.

Pour des raisons liées au respect de la confidentialité, les résultats sont donc présentés de manière à ce que les répondants ne puissent être identifiés (INSPQ, 2011). Dans cette étude, tous les renseignements individuels, dont tous les identificateurs directs ou indirects, ont été irrévocablement retirés des documents afin qu'aucune identification ultérieure ne soit possible. Également, pour ce qui est des renseignements, tous les identificateurs directs ont été remplacés par un code dans le but d'assurer la confidentialité. Ainsi, à la suite des entrevues, les renseignements ont été codés en plus d'être anonymisés. Les informations nominatives ont été remplacées par un code dans les documents de recherche, incluant les retranscriptions d'entrevues et le mémoire. Les informations permettant de reconnaître les personnes sont donc retirées. Également, des noms fictifs ont été attribués à chaque participant lors de la citation de leurs propos afin de maintenir l'anonymat.

Par ailleurs, dans cette recherche, le principal risque éthique est d'engendrer un malaise chez certains participants à la suite de certaines questions posées. Il n'y a aucun risque physique. Étant soumis aux mêmes questions, la réaction des participants, soit de vivre un certain malaise variera selon leur degré d'aisance face aux questions. Cependant, ces derniers ont l'opportunité de refuser de répondre à une question ou peuvent se retirer de la recherche à tout moment. Il en revient à la chercheuse d'informer les participants des bénéfices de leur participation ainsi que des risques courus en acceptant de participer à la recherche (Savoie-Zajc, 2007).

En conclusion, ce second chapitre a fait état de la démarche méthodologique empruntée. La question et les objectifs de recherche, la pertinence de l'étude, le cadre d'analyse, le raisonnement de recherche, la méthodologie de la recherche, la population étudiée, l'analyse des données et les considérations éthiques ont fait l'objet de ce chapitre. Dans le prochain chapitre, il sera question de présenter les résultats de la recherche.

CHAPITRE 3

RESULTATS

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats de l'étude. Rappelons que cette recherche vise à décrire et à comprendre la perception des pères à l'égard de l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental. Les huit entrevues semi-dirigées permettent d'exposer les principaux résultats qui sont en lien avec les objectifs de la recherche. La présentation des résultats porte sur les thèmes suivants :

- la nature et la durée du congé parental pris par les pères ;
- les composantes de la culture organisationnelle du milieu de travail ;
- la réaction des membres de l'organisation quant à la décision de répartir le congé parental entre les deux parents ;
- l'accessibilité aux mesures de conciliation travail-famille pour les pères.

Il est possible de dégager certaines similitudes au regard du profil des participants interrogés. En fait, sur les huit participants, quatre ont pris l'entièreté du congé parental, alors que les quatre autres ont pris une partie du congé. Un seul participant avait déjà un enfant à la maison lors de la prise de son congé parental. Pour les sept autres participants, il s'agissait de leur premier enfant. Parmi les participants, six travaillent dans la fonction publique, deux au niveau fédéral et quatre au niveau provincial. Les deux autres participants travaillent dans le secteur privé. De plus, trois participants étaient âgés de 25 à 30 ans lors de la prise du congé parental, alors les cinq autres étaient âgés de 31 à 35 ans. Le niveau de scolarité des participants peut être regroupé en trois classes : trois participants sont détenteurs d'un baccalauréat, deux sont détenteurs d'une maîtrise et trois sont détenteurs d'un doctorat. Un participant habite dans la région de Montréal et un dans la région de l'Estrie. Les autres

habitent dans la région de la Capitale-Nationale, plus précisément dans la ville de Québec. Parmi les participants, trois œuvrent dans le domaine de la santé et des services sociaux, alors que les cinq autres sont dans le domaine de l'administration. Par ailleurs, deux participants occupent des postes-cadres. Ils exercent des responsabilités de gestion pour une équipe, alors que les autres sont des professionnels. Le tableau 2 brosse le portrait des participants à l'étude.

Tableau 2. Portrait des participants

Nom du participant¹	Âge (années)	Poste occupé	Statut de l'organisation	Secteur d'activité	Niveau de scolarité	Durée du congé parental
Julien	28	Analyste d'affaires	Public	Finance	Maitrise	32 semaines
Thomas	33	Psychologue	Public	Armée	Doctorat	32 semaines
Samy	34	Conseiller en relation de travail	Public	Finance	Maitrise	32 semaines
Pascal	26	Chef de service	Public	Santé et services sociaux	Baccalauréat	15 semaines
Benoit	34	Chef d'équipe	Privé	Finance	Baccalauréat	8 semaines
Éric	33	Neuropsychologue	Public	Santé et services sociaux	Doctorat	32 semaines
Martin	37	Psychologue	Public	Santé et services sociaux	Doctorat	32 semaines
Victor	25	Chef de service logistique	Privé	Tourisme	Baccalauréat	32 semaines

¹ Les noms des participants ont été changés pour conserver l'anonymat.

3.1 LA NATURE DU CONGE PARENTAL

La totalité des participants a opté pour le régime de base, soit celui offrant une plus longue couverture avec un plus petit pourcentage du salaire (prestation). La durée du congé parental est similaire pour les participants salariés, cinq participants ayant pris l'entièreté du congé, soit 37 semaines. Un seul s'est prévalu d'une partie du congé, suivi d'un congé sans solde. Dans le même ordre d'idées, les deux participants-cadres ont choisi de ne prendre qu'une partie du congé.

Pour les cinq participants ayant pris la totalité du congé, les raisons évoquées sont monétaires. En fait, les conjointes de trois d'entre eux étaient étudiantes lors de l'arrivée de l'enfant. Elles ne pouvaient donc pas bénéficier des prestations du RQAP, puisqu'elles n'étaient pas à l'emploi. Par ailleurs, la conjointe d'un participant venait de perdre son emploi en raison de la COVID-19. Il s'avérait donc plus avantageux pour elle de bénéficier de la Prestation canadienne d'urgence (PCU)² que du RQAP. De plus, la conjointe du participant ayant pris l'entièreté du congé ne pouvait y avoir accès étant donné son emploi de psychiatre, qui encadre différemment l'accès au RQAP. En somme, quatre des cinq pères ayant disposé de la totalité de leur congé ont pris cette décision en raison de la situation de leur conjointe, pour qui un tel congé s'avérait impossible ou peu avantageux.

Pour Julien : [...] *quel est l'intérêt que ma femme qui est étudiante à temps plein et qui ne travaille pas prenne un congé parental pour percevoir un salaire qui est fondé sur*

² La Prestation canadienne d'urgence (PCU) était un programme d'aide gouvernemental fédéral qui fournissait une aide financière aux employés et aux travailleurs indépendants canadiens qui ont été directement touchés par la COVID-19. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/prestations/faire-demande-pcu-aupres-arc.html>

l'absence d'emploi ? Donc, le plus logique c'était que ce soit la seule personne en emploi qui prenne le congé parental. C'est pour cela que je l'ai pris.

Pour Éric : Ma conjointe fait un retour aux études, présentement elle est étudiante. Ce qui fait qu'elle ne cotise pas pour la RQAP, il n'y a pas de prestations pour elle, même si elle avait le droit d'arrêter aussi ses études... il n'y a pas de salaire qui rentre ou quoi que ce soit de son côté, alors le congé était disponible pour que je le prenne. J'ai donc pris le congé. J'en profite aussi pour faire autre chose en même temps, je suis retourné à l'école et j'ai fait un programme court.

Pour Samy : C'était plus avantageux que moi je le prenne le plus longtemps le parental, puisque ma conjointe avait perdu son emploi à cause de la COVID, puis qu'elle soit sur l'assurance-emploi à cause de la perte de son salaire ou son parental, ça revenait à la même affaire. C'était l'idéal, puisqu'on a pu être les deux ensemble à s'occuper du bébé et à bénéficier de la PCU et de la RQAP... Elle a pu en bénéficier et retourner à l'école.

Pour Thomas : C'était une question d'avantages sociaux, puisque ma partenaire n'y a pas accès puisqu'elle est psychiatre... Dans un monde idéal, si ma partenaire avait pu avoir les mêmes avantages sociaux que moi, ça aurait été mieux qu'on inverse.

Pour le participant salarié ayant pris le reste du congé parental suivi d'un congé sans solde, la pénurie de places en garderie a influencé son choix. Afin d'accroître ses chances de trouver une garderie, il a décidé d'ajouter à la durée de son congé parental un congé sans solde de quatre mois, ce qui lui a permis de trouver une place en garderie pour son enfant. Par ailleurs, sa conjointe ne souhaitait pas mettre sur pause trop longtemps sa carrière, ce qui explique la répartition du congé parental entre les deux parents.

Le choix et la durée du congé parental des deux participants qui occupent des postes de cadres ont été influencés par les contraintes associées à leur poste. Le fait de devoir être présent pour une équipe, de coordonner des projets et de donner certaines rétroactions a influencé la durée et le moment du congé parental.

Pour Benoit : *J'ai pris quatre semaines de paternité à la naissance, il m'en reste encore un mois à prendre. Par la suite, j'ai pris le mois de mars, initialement, c'était mars et avril, cependant on m'a gentiment recommandé de revenir pour avril. Ce que j'ai fait. Alors, prochainement, selon la fluctuation du travail, je vais reprendre un autre 4 semaines. Il me reste au total 5 semaines à prendre, mais j'ai encore un délai pour les prendre, 18 mois avec la RQAP.*

Pour Pascal : *J'ai pris trois mois de parental, dès la naissance de l'enfant, pour aider ma conjointe pendant qu'elle était à l'école et ça a été une naissance plus difficile... Je venais d'avoir un poste important, alors je ne voulais pas trop prendre de congé, et j'ai eu accès à plusieurs mesures conciliantes selon mes besoins.*

Le type d'emploi ainsi que la situation familiale sont donc les principaux facteurs mis en lumière dans le choix de la durée et du moment de la prise du congé parental pour les participants.

3.2 LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU MILIEU DE TRAVAIL

Les normes relatives à la prise du congé parental au regard du genre du parent varient d'une organisation à l'autre. Cependant, il y a une forme de tradition au sein des organisations, puisque tous les participants, à l'exception d'un seul, ont mentionné avoir observé que les femmes prenaient majoritairement la plus grande part du congé parental

habituellement, et ce, comparativement aux hommes. Certes, il faut noter que la situation n'est pas si tranchée, puisqu'il est possible de constater que les hommes prennent le congé parental, mais ils observent que les femmes y recourent davantage.

La raison qui explique qu'un seul participant (Samy) ne mentionne pas cette norme est que dans son organisation, le congé parental est couvert à 93 % du salaire. Il s'avère donc bénéfique que peu importe le genre, ce soit le parent employé dans cette organisation qui prenne le congé parental dans la plus grande majorité des cas.

Pour Thomas : *C'est surtout les mamans qui le prennent. Quoi que, j'ai un collègue masculin qui l'a pris aussi, non ce n'est pas vrai...*

Pour Benoit : *Mon « gut feeling », c'est plus les femmes. Dans les équipes, c'est rare que je voie des papas prendre des congés parentaux. Oui ils prennent le congé de paternité, mais rarement le parental.*

Pour Pascal : *C'est très courant des trois mois pour les pères c'est très courant chez nous. C'est très courant, j'ai parlé à plusieurs de mes collègues, des gars qui attendent des enfants et ils prévoient tous prendre 3 mois.*

Pour Martin : *C'est sûr que je suis dans un milieu de femme surtout, je n'en ai pas connu bien des hommes dans mes collègues qui prenaient le congé parental. Mais je n'ai pas un échantillon énorme, puisque c'est un milieu typiquement féminin. La plupart du temps, les femmes prennent le congé parental.*

Pour Éric : *Je pense que de manière générale ça reste quand même plus les filles. J'ai l'impression que ça reste quand même plus les filles. Les gars ont le droit au congé de paternité et le prennent. C'est sûr qu'ils doivent se le partager un peu, mais j'ai l'impression que ce sont plus les femmes qui le prennent. Je dis ça et je ne suis pas super au courant et dans mon domaine, j'ai très peu de collègues masculins, je n'ai pas un échantillon représentatif vraiment.*

Pour Samy : *Il y a rarement des gens qui ne le prennent pas. Homme ou femme, c'est souvent l'employé au fédéral qui prend le congé comparativement à lui au privé. Il y a souvent des hommes qui prennent le congé long et des femmes aussi. C'est parfois aussi personnel comme décision.*

Le climat de travail influence également la prise du congé parental par les pères. En fait, les climats décrits par les pères sont des climats qui reposent sur une culture organisationnelle non compétitive et priorisant l'entraide. Ce faisant, les pères se sentent à l'aise de s'éloigner de leur emploi pour utiliser le congé parental, car les valeurs organisationnelles et d'équipe soutiennent cette décision. Ils ne ressentent pas qu'ils nuisent à leur carrière en prenant le congé parental, et ce, peu importe la durée du congé. Le climat d'entraide favorise les échanges entre collègues. Les pères se sentaient ainsi à l'aise lors de l'annonce de leur prise de congé parental, puisqu'une certaine proximité entre les collègues était déjà établie.

Pour Benoit : *On n'est pas compétitif parce que ça ne peut pas l'être. On est engagé, ciblé pour une tâche, il faudrait que quelqu'un arrive et dise qu'il veut le poste d'une autre personne ou qu'on ouvre un poste de gestionnaire d'équipe.*

Pour Martin : *Je travaille dans plusieurs équipes en même temps. Quand je pense à une équipe en particulier, on est très soudé et très débordé également. Sinon dans les autres*

équipes, c'est beaucoup de positif et beaucoup de collaboration, on est à l'aise entre nous de s'aider et de s'écouter s'il y a quoique ce soit qui se passe dans nos vies.

Pour Victor : En fait, on avait vraiment une bonne relation avec les collègues. C'était plus comme une petite famille, des amis, ils se parlaient. On allait dîner ensemble, on finissait notre pause en même temps pour aller dîner et admettons, on allait tous au resto et on allait luncher ensemble... Tout le monde était déjà au courant que dès que ma conjointe tombait enceinte, moi j'étais celui qui allait prendre le congé parental. J'en avais librement parlé pendant qu'on s'essayait pour un enfant, donc, il n'y a pas eu de surprise à ce niveau-là.

Pour Thomas : J'ai un autre collègue qui lui est dans une position de gestion, c'est un psychiatre dans une clinique. Puis, lui, pendant son absence, j'ai entendu ce que les gens disaient, ce n'était pas glorieux. Les gens n'étaient pas contents : Ahhh, il veut juste faire plus d'enfants pour pouvoir repartir en congé... Puisqu'eux, dans leur temps le RQAP n'existait pas vraiment, et ils n'en ont pas profité autant que moi...

Certains pères sont également détachés de leur climat de travail. En ce sens, leur climat de travail est décrit comme plutôt négatif, mais ne les affecte pas. Ces derniers conservent une certaine distance entre leur milieu de travail et leur vie personnelle. Ce certain détachement avec leur milieu de travail a facilité le départ des pères en congé parental, puisqu'ils ont pu complètement se connecter à leur famille et s'éloigner des responsabilités professionnelles. La culture organisationnelle des milieux de travail de ces pères semble moins forte, puisque ces derniers sont plus aisément capables de s'en dissocier.

Pour Éric : Généralement les gens s'entendent bien, il y a une belle ambiance, les gens se respectent. Il y a beaucoup de gens pas contents, pas entre les travailleurs, mais il y a des insatisfaits. On est en période de négociation présentement. Il y a un mécontentement dans le système public par rapport aux conditions de travail et conditions salariales. On le ressent,

il y a beaucoup de chialage sur les conditions, mais les gens ont le cœur sur la main et sont très généreux de leur temps. On travaille avec des gens très poqués et ils ont le cœur sur la main. Malgré certaines embuches, je trouve qu'on a un beau climat, je focalise sur le positif et je me détache des éléments moins intéressants... C'est certain que j'ai pris un congé parental suivi d'un sans solde, et je me sentais plus mal pour le sans solde puisque je laissais plus longtemps des collègues à bout de souffle avec une nouvelle charge de travail. Le bien-être de ma famille passe avant tout, donc me détacher de l'organisation pour être présent avec ma famille a été un choix facile à faire, je le savais depuis des années et ma conjointe était au courant de mon désir.

Pour Thomas : Pas d'entraide, pas de compétition... Les gens qui travaillent en santé mentale, parfois c'est très exigeant comme métier et ils sont facilement à bout. Ils sont épuisés, ils sont à bout, ils ont un gros « case load » d'entreprise, l'organisation leur en demande toujours un peu plus, leur met des exigences minimales, les gens ont de la misère à remplir ces exigences-là parce que c'est demandant travailler en santé mentale. Et les gens sont tout le temps, un peu en mode survie. Alors tu sens comme une espèce de tension, une réaction à tout changement qui vient de l'organisation puisque les gens essaient juste de survivre... Tout le monde n'a pas la même capacité, la même vitesse de croisière, il y en a qui ont beaucoup de facilité dans un domaine comme ça. Les exigences de l'organisation ce n'est pas énorme, mais il y en a qui sont dépassés. Ça crée un genre d'atmosphère que les gens qui sont dépassés prennent plus de place alors que les gens qui sont corrects, qui font leur job et que ça ne les dérange pas plus, ils ne vont pas prendre autant de place dans les réunions et tout ça. On entend beaucoup les voix des gens à bout, mais moins les voix des gens qui sont corrects. Ce que ça donne comme impression globale, c'est une espèce de tension. Mais, moi ça ne me dérange pas, j'aime mon job, je fais ce que j'ai à faire ensuite, je retourne chez moi... Pour moi, prendre le congé parental a été facile, ce qui a été difficile n'a pas été de quitter le travail. J'ai eu de la difficulté à m'adapter à ma nouvelle routine et de me trouver des occupations au domicile.

Somme toute, les normes et les traditions organisationnelles en ce qui a trait à la prise du congé parental reposent sur l'idée que ce soit la femme du couple qui utilise le congé parental, et ce, dans la majorité des organisations dans lesquelles les pères interrogés œuvrent. Certes, certains éléments, comme la bonification du RQAP à 93 % et 95 % du

salaire des parents offerte par certains employeurs a joué un rôle dans la prise du congé parental. Par ailleurs, le climat de travail est positif pour la plupart des pères. Ceux qui le perçoivent plus négativement sont relativement détachés de l'organisation. Ces climats reposant sur une culture groupale de collaboration et le détachement des pères face à leur organisation sont des facteurs exerçant une influence favorable dans leur prise du congé parental.

3.3 LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION QUANT A LA DECISION DE REPARTIR LE CONGE PARENTAL

La réaction des supérieurs immédiats (gestionnaires) des pères participants a été généralement bonne. Certains gestionnaires, soit quatre d'entre eux, ont laissé transparaître leurs inquiétudes face au remplacement lors du congé. Ils ont eu une réaction plus mitigée lors de l'annonce de la prise du congé des pères ; un gestionnaire a fortement conseillé au père de revenir plus tôt de son congé parental, et un autre gestionnaire a proposé au père en congé parental de faire quelques heures par semaine de travail afin d'alléger la charge de travail présente. Cependant, ils se sont tous montrés heureux pour leur employé.

Pour Thomas : Ma gestionnaire était contente pour moi, mais m'a rapidement manifesté la difficulté de me remplacer. Puisque je suis sur un poste bilingue, déjà de trouver quelqu'un de bilingue c'était compliqué pour elle. Puis aussi le fait que j'occupais certaines responsabilités au niveau de la gestion. C'était plus compliqué de me remplacer pour cette période.

Pour Martin : Dans une équipe de travail, mon départ a été un peu embêtant. Il y a un supérieur qui m'a dit : c'est de valeur, je ne sais pas si ça va marcher, j'aurais aimé ça, il y aurait eu un poste de coordonnateur à combler, et puis c'est sûr que tu vas être parti longtemps... c'est ça, c'est sûr que j'ai trouvé ça un peu dommage...

Pour Pascal : *Je venais de commencer, c'est vraiment un meilleur job versus ce que j'ai eu dans le passé. J'étais là, hey je ne veux pas que ça me nuise, je viens de commencer mon nouveau poste, mais au final, je l'ai annoncé cartes sur table à mon boss. Là je ne veux vraiment pas que ça nuise et il m'a dit : oublie ça, jamais, jamais on ne va prendre ça contre toi. Tu prends le congé et c'est correct.*

La proximité sociale des membres de l'équipe a joué un rôle important quant à la réaction des pairs. Plus la cohésion entre les membres est forte, plus les commentaires sont positifs. A contrario, plus une certaine distance s'installe entre les employés et moins nombreux sont les commentaires des collègues.

Pour Martin : *Ils ont bien réagi en général. Il faut dire que je travaille dans plusieurs équipes. Dans une des équipes où c'est plus difficile de remplacer quelqu'un, je sentais qu'ils trouvaient que c'était long, mais ils ont bien réagi tout de même. Ils m'appuyaient là-dedans et ils étaient contents pour moi. Mais c'est certain que je sentais que ça pouvait causer un problème pour l'équipe.*

Pour Thomas : *On est une petite équipe bien soudée, tout le monde était très content pour moi.*

Pour Mathieu : *Mes collègues étaient au courant de mon intention de prendre le congé parental. Ils n'ont pas fait de saut, ni rien, mais ils m'ont félicité et ils semblaient bien contents pour moi.*

Pour Julien : *Mes collègues, d'une autre génération de la mienne se sont gâtés avec des commentaires comme quoi je volais le congé de ma femme. Ça n'a pas très bien passé à leurs yeux. Encore à ce jour, j'ai le droit à des remarques de leur part, mais ce n'est pas plus grave que cela puisque je ne les vois que par Teams au boulot, et ce, très occasionnellement,*

lorsque des rencontres l'obligent. Je n'étais pas et je ne suis pas proche d'eux, donc, leur avis m'atteint très peu. Quoique, leurs petites remarques encore présentes à ce jour, je pourrais bien m'en passer.

À la lumière des entrevues semi-dirigées, il semble que plus les pères sont jeunes, plus ils ont reçu de commentaires négatifs au regard de la prise de leur congé. C'est le cas des deux plus jeunes pères ayant participé à l'étude. L'écart d'âge entre ces pères et le reste de l'équipe était plus important dans ces situations. Les réactions plus négatives proviennent de personnes qui n'ont elles-mêmes pas pu bénéficier de ces mêmes avantages associés à l'arrivée d'un enfant.

Pour Martin : Mes collègues ne savaient pas que j'aillais prendre le congé en entier, mais le premier commentaire qu'il m'a dit c'est : Ahh mais ce n'est pas comme une fille, toi tu ne vas pas prendre 9 mois ! Mon boss est resté bête un peu, il ne s'attendait pas à ça. C'est rare que ce soit un gars. J'y ai dit que j'y ai droit, que ma blonde n'en prend pas et que c'est le projet d'une vie de prendre et profiter du congé.

Pour Julien : La réaction des collègues a été de me juger, ça l'a toujours été et même encore aujourd'hui je fais l'objet de petites blagounettes. Je comprends que ce n'est pas forcément méchant. Je comprends que l'intention n'est pas méchante, mais c'est toujours : Ahh Julien, c'est celui qui prend les congés de papa, ahh ta femme n'est pas enceinte, tiens on commence un nouveau projet et faites gaffe, il va peut-être partir pour 7 mois, il nous a fait le coup deux fois. Des trucs dans le genre. Je comprends que c'est des taquineries, mais bon. Ils ont jugé selon moi, car je comprends que je travaille essentiellement avec des personnes de 40 ans et plus. Il y a 3 ans, j'en avais que 25, ces personnes-là n'ont pas eu le droit à toutes ces allocations familiales ni à toutes ces formes de congé parental. Donc, ils voient un jeune qui débarque, il vient à peine d'être diplômé, il vient à peine de commencer et il se casse. Et en plus c'est un homme, c'est encore pire. C'est l'insulte. Donc, c'est sûr que ça génère de l'envie, il y a un certain ressentiment de leur part. Plutôt que de garder ça pour eux, ils voient que moi je suis gentil et donc, ils le sortent.

Pour Pascal : *On m'a félicité et on m'a dit d'en profiter. On était une petite équipe et ce n'était pas une surprise, tout le monde connaissait mon intention de prendre le congé parental, c'est plutôt la durée qui a surpris mon boss.*

Autant les collègues que les supérieurs ont réagi face à la prise du congé parental des pères. La proximité des collègues, ainsi que la crainte d'une charge de travail accentuée par le départ du père en congé, sont des éléments qui ressortent du discours des participants.

3.4 L'ACCESSIBILITE AUX MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE POUR LES PERES

Être en mesure de jongler entre les responsabilités familiales et professionnelles n'est pas toujours aisé pour les parents. Les organisations doivent désormais mettre en place des pratiques qui favorisent l'équilibre entre ces deux sphères. Dès lors, les mesures de conciliation travail-famille ont également été abordées lors des entretiens avec les participants.

Pour les pères travaillant dans la fonction publique, l'horaire variable et modulable est ressorti de la part de tous. L'horaire variable et modulable permet aux employés de rentrer au travail entre 7 h et 9 h 30 le matin et de quitter le travail entre 15 h et 18 h en fin de journée. La durée du repas peut être écourtée à 30 minutes ou allongée à deux heures. Il y a cependant des plages de présence obligatoires à respecter. Certes, ces plages horaires varient d'une organisation à l'autre, mais également d'un gestionnaire à l'autre. Pour cinq des six pères œuvrant dans le secteur public, l'horaire variable est une mesure facile d'accès, qui a été utilisée avant le congé parental et qui demeure utilisée à la suite du retour au travail. C'est

une mesure qui est appréciée des pères pour plusieurs raisons. Cependant, il faut noter qu'un participant est insatisfait des mesures d'horaire variable, et ce, en raison de l'application que son supérieur en fait, notamment en planifiant des réunions le matin avant 8 h et en fin de journée. Cette insatisfaction face aux modalités de l'application de l'horaire variable a été l'une des raisons influençant la durée de son congé parental, soit de le prendre en entier puisque ses conditions de travail ne lui permettaient pas de concilier comme il le souhaitait ses responsabilités familiales et personnelles.

Pour Martin : *On a une certaine flexibilité. Moi, je rentre très tôt, j'écourte mon repas et je peux partir vers 15 h 30. Ce n'est pas forcément pour la conciliation travail-famille, mais ça aide.*

Pour Éric : *Moi, personnellement, avec la boss que j'ai, dans mon programme si tu arrives après 9 h fait moi signe, si tu pars avant 15 h 30 fais-moi signe. Mais sinon, fais tes heures et le reste ça s'arrange, tu peux jouer dans un certain cadre et tant que les heures sont faites aussi.*

Pour Julien, l'accès à l'horaire variable et modulable est peu accessible : *L'horaire variable, oui tu peux venir quand tu veux à partir de 10 h, mais je te préviens il y a une réunion obligatoire tous les jours à 8 h 30 et il faut que tu sois là sinon tu dégages. Tu peux partir à 15 h, mais il y a des réunions jusqu'à 16 h et si tu finis après 16 h, on va dire que tu finis tard... Pendant le congé parental, je n'avais plus à jongler avec cette mesure dite accommodante, mais qui en réalité est une forme de frein à l'accommodation travail-famille.*

Le télétravail est une autre mesure exprimée par les participants, et qui a une influence différente d'un individu à l'autre. En fait, un seul participant n'avait pas accès à cette mesure et aurait aimé en bénéficier lors de la prise de son congé parental. Tous les autres participants y ont accès. Certes, selon la nature de la tâche du participant, soit les tâches à réaliser, le

télétravail n'est pas toujours apprécié. Plus spécifiquement, pour les trois psychologues interrogés, ils préfèrent maintenir un contact direct avec le patient et non par le biais d'un écran. L'option du télétravail a été une forme de sécurité pour un des pères en congé parental, puisqu'il pouvait maintenir un certain contact avec son équipe et vérifier ses courriels quotidiennement par choix. Pendant son congé, il a volontairement continué de travailler, et ce, puisqu'il le voulait et avait de la difficulté à couper le contact avec son emploi.

Pour Victor : Tout était fonctionnel de la maison, j'en avais parlé plusieurs fois à mon gestionnaire pour faire du télétravail. Le logiciel est 100 % fonctionnel de la maison, je pouvais tout faire de chez moi, mais il ne voulait pas. Je n'ai jamais eu l'autorisation... Même qu'un moment donné, il y a eu une panne de courant au bureau et il m'a demandé d'aller travailler au McDonald à côté, il ne voulait pas que je retourne chez moi. C'est un peu la vieille école, le PDG est vieux... Avoir eu accès au télétravail aurait pu écourter mon congé parental, et ainsi faire un retour progressif au travail. Je voulais être présent pour ma conjointe et mon enfant, et prendre l'entièreté du congé était la seule solution applicable.

Pour Martin : J'aurais pu faire du télétravail, si j'avais voulu. Il y a encore quelques clients à distance, mais la majorité on les voit en présentiel.

Pour Benoit : D'un côté, on s'entend qu'on est en télétravail quatre jours par semaine, il n'y a qu'une journée de présence au bureau obligatoire. Après ça, il y a quand même une flexibilité au niveau des horaires. On s'entend que chez mon employeur, c'est 35 h maximum de travail par semaine.... Je suis un peu « workaholic » sur les bords, alors... Je regardais tout de même mes courriels tous les jours, par choix.

Une autre mesure de conciliation travail-famille évoquée par les deux participants travaillant au gouvernement fédéral est l'accès à une banque de congé strictement réservée pour les absences de nature familiale. Ainsi, les pères bénéficient d'au moins une semaine de

congé annuel à utiliser au besoin est pour veiller au bien-être de leur famille. L'un des participants œuvrant au privé a également accès à ce type de congé.

Pour Samy : *Il y a beaucoup de congés payés et non payés. C'est énorme, c'est plus que la norme. On parle pratiquement d'une semaine d'obligation familiale par année. Il peut en voir du non payé aussi. Il y a des congés non payés pour s'occuper de la famille, pour les besoins de la famille pour des raisons personnelles, tout ce qui est de proche aidant, c'est prévu.*

Pour Thomas : *On est chanceux puisqu'on a deux semaines d'obligations familiales. Si ton enfant est malade, quelque chose comme ça tu le prends dans les obligations familiales. C'est à part de la banque d'assurance maladie. Si je suis obligé de rester à la maison parce que je ne sais pas l'enfant à telle ou telle affaire ça permet ça.*

Pour Benoit : *Il y a des congés pour responsabilités familiales, alors si ton enfant est malade tu peux prendre jusqu'à 2 journées payées et 8 sans solde, si je me souviens bien.*

Par ailleurs, dans un secteur d'emploi niché, souffrant de la rareté de la main-d'œuvre, l'organisation offre la possibilité aux pères de travailler moins d'heures qu'une semaine normale de travail, et ce, pour combler leur absence. L'employeur était ouvert à toute forme d'adaptation, que ce soit en offrant des semaines de travail réduites pour ainsi écourter le congé parental, ou en ne travaillant que trois heures par semaine, ou un peu plus selon la disponibilité du père. En fait, le manque de main-d'œuvre dans ce domaine désespérait l'employeur qui n'a pas hésité à le faire savoir à son employé. Dans cette situation, le père a refusé de retourner chez l'employeur pendant son congé parental, puisqu'il testait la pratique privée une journée par semaine.

Pour Éric : *J'ai un emploi très niché, je suis conscient de la rareté de mon emploi, je me sentais un petit peu mal pour mon boss. On est quatre dans ma région... Moi quand je suis arrivé, en 2020, il y avait une longue liste d'attente de deux ans, puisque la dame avant moi était partie à la retraite et présentement, il n'y a personne qui a repris mon poste. ... ma boss m'a appelé en gros si j'ai un petit moment de disponible, elle le prendrait, mais sans plus. Elle essaie d'être le plus accommodante possible pour que s'il y a moyen que je revienne, même à quelques jours semaine (tellement on manque de main-d'œuvre dans ma spécialité). Il n'y a aucune pression de ce côté-là. La pression est plus de mon côté. ... le congé parental m'a permis d'expérimenter des choses, je n'avais jamais fait de privé avant et là j'en fais un peu, je travaille dans un cabinet privé selon mes disponibilités et mon champ d'expertise. J'aimerais que la pratique mixte demeure avec une journée privée et quatre jours au public Ça m'a vraiment permis d'essayer une nouvelle façon de travailler, c'est un gros avantage aussi.*

Un tout autre type de mesure de conciliation de travail et famille a été évoqué par un participant travaillant dans le secteur privé. Cette mesure, qui est un artéfact de la culture organisationnelle, vise à favoriser la santé et le mieux-être des employés. Dans cette organisation, l'une des valeurs prônées et qui se déploie par des moyens concrets pour la mettre de l'avant est la santé et le mieux-être des employés.

Pour Benoît : *C'est une entreprise qui mise sur la collaboration, qui est et qui incarne l'entraide et la coopération. Le bien-être de ses membres se fait sentir par l'aide que l'organisation offre et également, à l'interne, notre bien-être est pris à cœur... Depuis cette année, l'employeur mettait toujours de côté de l'argent pour les dépenses favorisant la santé et le bien-être pour 400 \$ par année. Cette année, pour 2023, il a bonifié ce montant à 600 \$ et il a ajouté une catégorie qui s'appelle le travail et la vie personnelle. Ce qui fait en sorte que par service de soutien, le 600 \$ peut être utilisé pour payer du gardiennage ou de l'aide à la maison, même les services alimentaires comme : good Food, Hellofresh ou Cook It sont couverts. Le concept de conciliation-travail famille, c'est quand même cool que de savoir que ton employeur te donne 600 \$ pour le bien-être en général et que c'est très simple d'accès. Ça fonctionne par une billetterie, il faut émettre une facture à son nom et la transmettre à son supérieur.*

D'un employeur à l'autre, la mesure portant sur l'horaire variable et modulable pour concilier le travail et la vie familiale est ressortie chez sept des huit participants. C'est une mesure répandue, autant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il faut dire qu'au public, que ce soit au niveau provincial ou fédéral, le nombre de congés pour les obligations familiales diffère ainsi que la bonification financière offerte lors de la prise du congé parental. Également, la pénurie de main-d'œuvre oblige un employeur à être plus indulgent dans ses critères de présence au travail, et ce, dans le but d'attirer et de favoriser la rétention de son personnel. Notons que parmi les mesures offertes par les employeurs, un employeur du secteur privé offre des mesures pour concilier le travail et la vie personnelle dans son ensemble, et non seulement la vie familiale. Le bien-être des employés est une valeur évoquée par le participant et se traduit par la mise en place d'une mesure conciliante pour la vie personnelle. Les conditions de l'emploi ont eu un impact chez certains pères. Par exemple, la prime de congé parental est offerte par deux employeurs. Les deux pères travaillant pour ces organisations ont décidé de bénéficier de cet avantage.

Pour Samy : C'est tellement habituel, qu'un père ou une mère prennent le congé parental vu notre avantage d'avoir 93 % du salaire couvert, que je n'ai eu aucun commentaire.

Pour Benoit : C'est sur aussi qu'avoir 95 % de mon salaire couvert pour je ne sais plus combien de semaines, ça a été un facteur intéressant à prendre en compte. De manière générale, tout le monde, homme ou femme, essaie de profiter du congé parental pour bénéficier de cet avantage que mon employeur est l'un des rares à offrir.

Avoir accès à une place prioritaire dans les centres de la petite enfance (CPE) a également une influence majeure pour l'un des participants, puisque l'attente d'une place en CPE a retardé son retour au travail. Alors que pour un autre participant y ayant accès, cette accessibilité n'a exercé aucune influence dans sa prise du congé parental.

Pour Julien : *Il y a une garderie priorisée pour les employés de l'organisation, elle était de qualité variable. Après mon congé parental, on a bénéficié de la garderie, mais on a quitté la garderie, car on était tannés et on était très insatisfaits du service.*

Pour Martin : *C'est certain que le fait de ne pas avoir trouvé de garderie a fait en sorte que j'ai dû prendre du congé parental et un sans solde puisque ma conjointe voulait retourner au travail elle aussi.*

Ce qui ressort quant à l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental des pères est la prime offerte chez deux employeurs, qui a influencé les pères dans leur prise du congé parental, car ils ont souhaité en bénéficier. Par ailleurs, l'accessibilité aux centres de la petite enfance a pesé dans la balance pour un père dans la prise de son congé parental, alors que pour un autre père, le centre de la petite enfance ne répondait pas à ses besoins.

Pour conclure ce chapitre, la nature et la durée du congé parental pris par les pères sont influencées par le type d'emploi exercé et par leur situation familiale. De plus, ce sont majoritairement les femmes qui usent traditionnellement du congé parental, selon les observations des participants. D'autre part, la bonification du RQAP par l'employeur influence positivement les pères à recourir au congé parental, puisque leur prime parentale est augmentée à 93 % ou 95 % selon les organisations. La culture organisationnelle dans ce milieu de travail est un élément jouant un rôle dans la prise du congé parental. Une culture reposant sur la proximité entre les employés et favorisant l'attachement à l'organisation étant favorable à la prise du congé par les pères participants. Par ailleurs, les facteurs organisationnels ayant influencé la répartition du congé parental entre les parents sont la

prime parentale augmentée et l'accessibilité à des centres de la petite enfance. Également, les membres de l'organisation ont influencé la prise du congé parental par les pères. À cet effet, la proximité des membres et la charge de travail dans les équipes ont joué un rôle dans la répartition de la prise du congé parental par les pères. En ce qui a trait à l'accessibilité des mesures de conciliation travail-famille pour les pères, l'horaire variable et modulable est offert à tous les pères. Pour certains, c'est une mesure accessible qui est appliquée et appréciée, alors que pour d'autres, cette mesure est plutôt contraignante.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce quatrième et dernier chapitre présente une discussion générale des résultats de la recherche. D’abord, les résultats issus des entrevues semi-dirigées sont interprétés, et ce, en parallèle avec la littérature scientifique. Par la suite, et en guise de conclusion, des explications concernant la contribution de la recherche sur les plans théoriques et pratiques sont abordées.

4.1 LA NATURE ET LA DUREE DU CONGE PARENTAL PRIS PAR LES PERES

La question ayant guidé ce mémoire est la suivante : comment les pères perçoivent-ils l’influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental ? Ainsi, l’objectif principal de la recherche est de comprendre et décrire la perception des pères à l’égard de l’influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental. En premier lieu, il a été question d’examiner les liens entre la nature et la durée du congé parental en fonction de l’organisation dans laquelle ils travaillent.

Le contexte dans lequel s’inscrit ce mémoire est celui d’une pénurie de place en garderie (Institut de la statistique du Québec, 2021). « Les parents de 47 % des enfants [qui disposent d’une place en service de garde] ont trouvé leur recherche “assez” ou “très difficile”. Parmi ces parents, 89 % se sont heurtés à un problème de manque de places en garderie. » (Institut de la statistique du Québec, 2021).

Ce faisant, les pères interviewés dans cette recherche ont tous opté pour le régime de base permettant d’avoir plus de semaines de congé paternel et parental, mais un revenu

inférieur à celui prévu au régime particulier. En prenant cette décision, les parents peuvent s'occuper du nouveau-né jusqu'à ce qu'ils dénichent une place dans un service de garde. Par ailleurs, la majorité des garderies offrent des places pour les poupons âgés de 12 mois et plus, rares sont celles qui en offrent dès l'âge de 6 mois. Notamment, les parents de nouveau-nés ont tendance à se partager la responsabilité de s'occuper du nourrisson jusqu'à la rentrée de celui-ci à la garderie.

Certains milieux de travail offrent des garderies, une mesure favorable pour la conciliation travail-famille (ISQ, 2013). Cependant, ce n'est pas une mesure facilement accessible ou correspondante aux besoins des pères ayant accès à cette mesure dans leur organisation. En fait, les places sont limitées et il y a une longue période d'attente avant d'obtenir une place.

Par ailleurs, la durée du congé pris par les pères interrogés est influencée par le niveau du poste qu'ils occupent dans l'organisation. Plus précisément, les pères ayant des rôles en position d'autorité ont pris des congés parentaux plus courts, soit de huit et de 15 semaines. Les pères qui occupent des postes de subordonnés ont utilisé l'entièreté du congé parental à leur disposition, soit 32 semaines.

4.2 L'INFLUENCE DES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DU MILIEU DE TRAVAIL

Les composantes de la culture organisationnelle sont, pour Schein (2000), les principes fondamentaux, les valeurs et les artéfacts. Similairement, Johnson et Scholes (2005) proposent un modèle où la culture organisationnelle est composée des paradigmes, des symboles et des pratiques.

Parmi les composantes organisationnelles énumérées par les pères rencontrés se trouve la structure physique, qui réfère à l'accès à une garderie en milieu de travail. Cependant, cette mesure avait peu, voire aucune influence pour les pères, puisqu'ils devaient attendre qu'une place se libère ou la garderie ne correspondait pas à leur besoin.

Dans les organisations, le rituel et les traditions de prise du congé parental s'ancrent dans un modèle où ce sont majoritairement les femmes qui utilisent le congé parental. Il peut également s'agir d'un postulat partagé et acquis au fil du temps, soit que les femmes demeurent au foyer pour s'occuper des nouveau-nés alors que les pères travaillent. Cependant, les statistiques du RQAP permettent de constater une nouvelle tendance dans les milieux de travail, soit une hausse de l'utilisation du congé parental par les pères. À cet effet, 25 % des couples se partagent entre mère et père le congé parental, soit une hausse de 2 % depuis 2014 (RQAP, 2022).

Pour le père travaillant au gouvernement fédéral, peu importe le sexe de l'individu, c'est le parent travaillant dans la fonction publique qui fait usage du congé parental. Cette décision est le fruit d'un incitatif monétaire de l'employeur, soit une couverture de 93 % du salaire lors du congé. Ainsi, dans cette organisation, le rituel vis-à-vis le congé parental est influencé par l'organisation dans laquelle les parents œuvrent et non leur sexe ou leur poste.

4.3 LA REACTION DES MEMBRES DE L'ORGANISATION

Dans une culture organisationnelle se retrouvent plusieurs sous-cultures organisationnelles. Au sein de ces sous-cultures, les membres qui y adhèrent partagent un, voire plusieurs points en commun, que ce soit leur sexe, leur âge ou leur poste. La cohésion d'une équipe de travail influence la communication, le respect et l'entraide entre les membres. Plus

une équipe a une forte cohésion, plus les membres sont près les uns des autres (Martin et Siehl, 1983).

À la suite de l'analyse des entrevues réalisées, il est possible de constater que les réactions des collègues au regard de la prise du congé parental diffèrent selon les organisations et selon les participants. À titre comparatif, Victor qui considère avoir une très grande proximité avec ses collègues n'a pas eu de réactions négatives de leur part, lorsqu'il a annoncé la prise entière du congé parental. Pour ce qui est de Julien, qui perçoit une forte distance avec ses collègues, il a eu de nombreux reproches de leur part, puisqu'il avait pris l'entièreté du congé parental. Il subit d'ailleurs encore à ce jour de mauvaises blagues face à sa prise du congé parental. Les réactions des membres de l'organisation influencent le sentiment de culpabilité que certains pères ont ressenti.

Pour Pascal, le fait que les membres masculins prennent majoritairement trois mois de congé parental lui a permis de se sentir légitime dans sa décision. C'est une nouvelle tendance qui est de plus en plus vue dans son organisation. Dans cette situation, les membres de l'organisation ont été une source de réconfort pour le père.

Néanmoins, un membre de l'organisation en position d'autorité a eu de l'influence sur le moment de la prise du congé parental, c'est le cas de Benoit qui s'est fait fortement recommander de revenir au travail. Ce type de leadership exercé par son supérieur est plutôt transactionnel, il est orienté vers les buts, et ce, en délaissant les besoins de l'employé (Delobbe et Vanderberghe, 2004 ; Den Hartog et al., 1996).

En bref, les attitudes et les réactions des collègues ainsi que des supérieurs d'une organisation exercent une influence sur les sentiments engendrés face à la prise du congé parental, comme la culpabilité d'abandonner l'équipe de travail. D'ailleurs, il est possible d'émettre l'hypothèse que l'empathie manifestée par certains des membres de l'organisation est favorable à l'instauration d'une culture organisationnelle de conciliation travail et famille. Ainsi, cette culture organisationnelle conciliante pourrait éventuellement influencer la prise du congé parental des pères ayant vécu de l'empathie par les collègues et les supérieurs.

4.4 L'ACCESSIBILITE AUX MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

La conciliation travail-famille est le résultat d'un conflit entre le travail et la famille (Chrétien et Létourneau, 2010), qui apparaît lorsque les exigences du travail et celles associées à la famille deviennent incompatibles. Les mesures de conciliation travail-famille ont pour principal objectif de diminuer ce conflit de rôles afin de faciliter la conjugaison des responsabilités professionnelles et familiales (Kossek et Ozeki, 1998, 1999 ; Najem et Tremblay, 2006). La littérature montre que les mesures de conciliation sont associées à une plus grande satisfaction à l'égard de l'emploi (Brough et O'Discoll, 2010 ; Kossek et Ozeki, 1999 ; INSPQ, 2013). À cet égard, lors des entrevues réalisées, les pères ayant accès à ces mesures ont démontré une satisfaction envers leur employeur ainsi qu'une reconnaissance d'avoir accès à de telles mesures.

À la lumière des entrevues semi-dirigées réalisées, les aménagements au regard des horaires de travail, la flexibilité quant au choix de vacances et des horaires de travail, le télétravail, le droit à la déconnexion, la semaine comprimée, qui sont des mesures axées sur la gestion des temps sociaux, sont les plus souvent présentes. Ces mesures de conciliation travail-famille présentes dans les organisations pèsent peu dans la balance quant à la prise du congé parental par les pères à l'étude. En comparaison, les mesures financières, par exemple,

une bonification du congé parental payé par l'employeur ou des journées mobiles de congés payés par l'employeur, sont plus présentes dans les entreprises à prédominance masculine (Tremblay et Mathieu, 2021). Au regard de nos résultats, ces mesures de conciliation travail-famille monétaires sont un élément influençant la décision des pères. Par exemple, pour Samy, qui travaille au gouvernement fédéral, prendre le congé parental et maintenir 95 % de son salaire a été un incitatif important. Par ailleurs, pour Benoit, la possibilité d'avoir un montant forfaitaire allant jusqu'à 600 \$ est une mesure qu'il a appréciée et dont il a bénéficié.

En fait, les politiques et pratiques de conciliation travail-famille sont perçues comme étant des facilitateurs pour le retour au travail des pères, après le congé parental. Plus précisément, ceux qui utilisent l'horaire modulable et l'horaire flexible le font principalement pour faciliter le transport avec leur enfant et la prise de rendez-vous. Par ailleurs, l'absence de flexibilité influence la prise du congé parental pris par les pères. En fait, les conditions de travail ne permettent pas de concilier comme désiré les responsabilités familiales et personnelles. Ainsi, pour certains pères, ce sont des facilitateurs pour le retour. Cependant, pour d'autres, l'absence de mesures convenables peut influencer la durée du congé.

Le télétravail est aussi dans la mire des pères participants. Cette forme d'organisation du travail est une mesure qui permet d'accroître la flexibilité du travailleur, en offrant une meilleure conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle (Hislop et Axtell, 2011 ; Matusik et Mickel, 2011). Ainsi, la possibilité de travailler de chez soi ou de n'importe quel autre lieu à l'extérieur du lieu de travail habituel permet de mieux concilier certaines responsabilités professionnelles et familiales (Genin, 2017). Bénéficiaire du télétravail représente une solution utile pour limiter le temps de transport, le temps passé au bureau, les interruptions dans le travail ou pour concilier les obligations professionnelles et familiales (Felstead et al., 2002 ; Tremblay et Genin, 2010 ; Van et al, 2009).

Nos résultats font écho à la littérature. Pour le père œuvrant au privé et ne pouvant bénéficier du télétravail, cette obligation d'une présence quotidienne sur les lieux de travail est un obstacle à la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle (Genin, 2017). Bien que les autres participants puissent bénéficier du télétravail, cette mesure ne fut toutefois pas nommée comme une mesure permettant de concilier la vie familiale et la vie professionnelle. Le télétravail qui a été imposé drastiquement lors de la pandémie semble aujourd'hui perçu comme acquis auprès des participants. Dans une culture plutôt axée sur le travail, l'accès au télétravail a permis de maintenir un certain contact avec l'organisation, et donc, de pouvoir exercer certaines tâches lors du congé parental.

4.5 CONTRIBUTIONS

Cette étude portant sur l'influence de la culture organisationnelle quant à la prise du congé parental par les pères permet de contribuer à la littérature scientifique contemporaine. Les résultats peuvent également s'avérer utiles aux organisations, aux gestionnaires et aux instances gouvernementales, et ce, dans l'optique de mettre en place des pratiques stratégiques quant à une meilleure conciliation entre le travail et la famille, et pour favoriser l'implication des pères auprès de leur enfant par le biais du congé parental.

4.5.1 Contributions théoriques

Cette recherche prend part à la littérature actuelle, puisqu'elle permet de contribuer au flux de connaissances scientifiques. Ainsi, les entrevues semi-dirigées ont permis de renforcer les connaissances en ce qui a trait à la portée de la culture organisationnelle sur la décision des pères au regard de la prise de leur congé parental. À notre connaissance, cette étude compte parmi les rares à se pencher sur la perception de la culture organisationnelle et de son influence sur la prise du congé parental par les pères, et ce, à travers la voix de ces derniers. La présence et l'implication des pères au sein de leur foyer familial évoluent depuis

les dernières années, et les femmes prennent de plus en plus de place sur le marché du travail (Fusulier et Nicole-Drancourt, 2015 ; Marchand, 2010). Cette nouvelle réalité est au cœur des préoccupations de nombreux chercheurs qui tentent de comprendre la portée de ce changement dans la gestion des personnes en milieu de travail.

La majorité des connaissances scientifiques actuelles sur la prise du congé parental par les pères au Québec sont issues des travaux de Tremblay (2015). De ce fait, cette étude s'inscrit dans une nouvelle vague d'études portant sur la prise du congé parental par les pères. Également, l'étude s'inscrit dans une ère postpandémique où les rapports de travail sont en pleine mutation, notamment en raison de la pénurie de main-d'œuvre et du télétravail. De plus, le RQAP fait partie de la réalité des Québécois depuis 2006, c'est un régime qui évolue et qui influence au fil du temps la réalité des travailleurs et travailleuses du Québec.

Par ailleurs, il faut souligner que la population étudiée constitue un apport théorique, puisque rares sont les études portant sur une population composée uniquement d'hommes, et qui ont pris plus que leur congé paternel, mais bien une partie du congé parental. En effet, la répartition des congés plus uniforme entre la mère et le père est un phénomène récent au Québec (RQAP, 2022).

4.5.2 Contributions pratiques

Les résultats de cette étude peuvent être utiles aux gestionnaires, aux organisations et aux instances gouvernementales pour comprendre la prise de décision des pères envers l'utilisation de leur congé parental ainsi que les politiques facilitant la conciliation travail et famille. Cette recherche amène à revoir les composantes de la culture organisationnelle qui ont un impact sur la vie personnelle, soit la prise du congé parental par les pères. Les

composantes d'une culture organisationnelle sont l'ADN d'une organisation, ce qui la différencie d'une autre. Plus précisément, il s'agit des postulats partagés, qui sont inobservables et modulent la façon de penser des employés, des valeurs organisationnelles qui dictent les attitudes et les comportements souhaitables. En plus des artéfacts qui sont les éléments visibles de la culture organisationnelle comme les structures physiques, le jargon, les rituels, les légendes, etc.

Par ailleurs, pour le gouvernement, soit à travers le Régime québécois d'assurance parentale, les résultats de l'étude permettent d'identifier les mesures favorisant une répartition plus égalitaire du congé parental entre les deux parents, notamment en ce qui a trait aux incitatifs financiers. En fait, certaines organisations offrent une compensation allant jusqu'à 25 % du salaire des parents usant du congé parental. Cette bonification permet au parent de toucher pratiquement le même salaire en jumelant le RQAP et la compensation de l'employeur.

Pour les parents, il peut s'agir d'éléments mis en lumière remettant en question leur système de valeurs ou les éléments majeurs lors de la répartition du congé parental. Les organisations ayant comme valeur la famille instaurent des mesures favorisant la prise du congé parental, voire des congés pour obligation familiale. Cette valeur familiale va de pair avec les valeurs personnelles des pères sondés. Une cohérence entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles renforce la loyauté des employés ainsi que le sentiment d'appartenance qu'ils ont envers l'organisation (Kristof-Brown et al., 2005).

CONCLUSION GÉNÉRALE

La recension des écrits portant sur le congé parental, la culture organisationnelle ainsi que la conciliation travail et famille a permis de constater que le champ d'études est peu développé. En fait, de nombreuses recherches existent sur la culture organisationnelle et sur la conciliation travail et famille, mais peu d'entre elles se penchent sur le congé parental.

L'instauration du régime québécois d'assurances parental a eu un impact au sein des organisations, ce qui a suscité un intérêt chez certains chercheurs. La croissance de la prise du congé parental par les hommes au cours des dernières années demeure une nouvelle tendance très peu explorée à ce jour.

Par ailleurs, la culture des organisations évolue au fil du temps. Elle est influencée et influence les employés. Ainsi, plus particulièrement, les pères sont influencés par l'organisation. Les résultats de cette étude démontrent que l'organisation influence la durée et le choix des pères quant à la prise du congé parental.

Cette étude comporte toutefois certaines limites. Tout d'abord, l'échantillon est petit dans un contexte de mémoire, où habituellement il y a un plus grand nombre de participants. De plus, la majorité des pères ayant participé à l'étude travaillent au sein du gouvernement, et donc, dans des conditions de travail similaires. Certes, les réactions des collègues et des gestionnaires sont variées et suscitent des perceptions différentes chez les participants.

Cette recherche a été effectuée par le biais d'entrevues semi-dirigées, ce qui a permis d'obtenir des réponses approfondies et une compréhension fine de la prise de décision des pères. Cependant, un questionnaire quantitatif aurait permis de sonder un plus grand nombre de participants, et donc, d'obtenir un plus vaste nombre de réponses dans des secteurs d'activités variés, ce qui permettrait une plus grande généralisation des résultats.

Cette étude ouvre la porte à de nombreuses pistes de réflexion qui pourraient être approfondies dans de futures recherches portant sur l'influence de la culture organisationnelle sur les choix des travailleurs en matière de conciliation des temps sociaux. Par exemple, cette étude mène à se poser des questions sur l'expérience et le vécu des femmes qui n'utilisent pas leur congé parental. Également, il pourrait être pertinent de se pencher sur la perception des gestionnaires issus de diverses générations quant à la prise du congé parental par les pères.

Cette étude a permis de contribuer à la compréhension de l'influence de la culture organisationnelle sur ses employés, et ce, envers la prise de leur congé parental. En espérant que les recommandations, ainsi que les apprentissages tirés de ce mémoire vont permettre aux organisations d'incarner une culture plus ouverte à la conciliation entre le travail et la famille.

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE

1. Rappel des objectifs

L'objectif de ce mémoire est de décrire et de comprendre la perception des pères à l'égard de l'influence de la culture organisationnelle sur la prise du congé parental. Des objectifs secondaires guident également l'étude soit de décrire et de comprendre :

- la nature et la durée du congé parental pris par les pères ;
- les composantes de la culture organisationnelle du milieu de travail ;
- la réaction des membres de l'organisation quant à la décision de répartir le congé parental entre les deux parents ;
- l'accessibilité aux mesures de conciliation travail-famille pour les pères.

2. Présentation du déroulement de l'entrevue et du formulaire de consentement

3. Présentation de la fiche contextuelle

4. Questions

- a. Pour quelle(s) raison(s) avez-vous pris le congé parental ?
- b. Comment le congé parental a-t-il été réparti entre vous et l'autre parent ?
 - Pourquoi avez-vous choisi de répartir le congé de cette manière ?
- c. Comment vous êtes-vous senti en annonçant à vos collègues et à votre employeur la durée de votre congé de paternité ?
- d. Quelles sont les pratiques les plus courantes en matière de prise de congé parental par les pères dans votre organisation ?

- e. Décrivez-moi la culture de votre organisation telle que vous la percevez (ses valeurs, ses normes, les croyances, les symboles) ?
- f. Quelles sont les mesures mises en place pour concilier la vie personnelle et le travail dans l'organisation ?
 - Sont-elles faciles d'accès ? Pourquoi ?
 - Est-ce que vous avez recours à ces mesures ? Pourquoi ?
- g. Quelle a été la réaction de votre supérieur immédiat face à la prise en charge du congé parental de votre part ?
 - Qu'est-ce qui explique cette réaction selon vous ?
 - Comment vous êtes-vous senti en annonçant à votre supérieur la prise de votre congé de paternité ?
- h. Quelle a été la réaction de vos collègues face à la prise en charge du congé parental de votre part ?
 - Qu'est-ce qui explique cette réaction selon vous ?
 - Comment vous êtes-vous senti en annonçant à vos collègues la prise de votre congé de paternité ?

5. Conclusion de l'entrevue et remerciements

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albrow, M. (1980). The dialectic of science and values in the study of organizations. Dans G. Salaman et K. Thompson (dir.), *Control and ideology in organizations* (p. 278-296). MIT Press.
- Allaire, Y. et Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. et Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. et Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 30(4), 501-526. <https://doi.org/10.1177/0022022199030004006>
- Baillargeon, D. (1996). Les politiques familiales au Québec. Une perspective historique. *Lien Social et Politiques*, 36(36), 21–32. <https://doi.org/10.7202/005052ar>
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. et Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L’entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l’éducation. *Revue des sciences de l’éducation*, 38 (1), 23–45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, 9-10 (228-229), 269-283. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.269-283>

- Bayot, I. (2017). Les congés parentaux au Québec : une source d'inspiration ? *Spirale*, 82, 118-125. <https://doi.org/10.3917/spi.082.0118>
- Beaud, J-P. (2009). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 251-285). Presses de l'Université du Québec.
- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B., Benoit-Barné, C. et Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer*, 29(29). <https://doi.org/10.4000/communiquer.5674>
- Bertrand, Y (1991). *Culture organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec.
- Berton, F., Bony, J., Bureau, M-C., Jung, C., Rist, B. et al. (2015). Être parent face aux institutions : normes de parentalité et injonctions paradoxales dans l'action publique. [Rapport de recherche] Laboratoire LISE (CNRS CNAM UMR3320). {hal-01247263}
- Biswas, S. (2006). *Organizational culture and psychological climate as predictors of employee performance and job satisfaction*. Thèse de Doctorat, Indian Institute of Technology, Kharagpur.
- Biswas, S. (2009). HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance. *Psychological Studies*, 54, 114-123. <https://doi.org/10.1007/s12646-009-0014-5>.
- Blake, R. R. et Mouton, J. (1980). *Les deux dimensions du management*. Les Éditions d'Organisation.
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative ? : contribution a un débat. *Les cahiers du CREAD*, 32 (116), 9-30. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1708>
- Boutin, G. (2006). *L'entretien de recherche qualitatif* (2^e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Breeschoten, L. et Evertsson, M. (2019). When does part-time work relate to less work-life conflict for parents? moderating influences of workplace support and gender in the netherlands, sweden and the United Kingdom. *Community, Work & Family*, 22(5), 606–628. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1581138>
- Brough, P. et O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: an overview. *Work & Stress*, 24(3), 280–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>

- Callan, S. J. (2008). Cultural revitalisation: the importance of acknowledging the values of an organization's "golden era" when promoting work-life balance. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(1), 78–97.
- Cameron, K.S. et Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Caratini, S. (2004). *Les non-dits de l'anthropologie*. PUF.
- Cardoso, A. (2014). La *superwoman* est-elle antiféministe ? Analyse des discours de la presse féminine sur l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale. *Recherches féministes*, 27 (1), 219–236. <https://doi.org/10.7202/1025424ar>
- Chatman, J.A., 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5 (1), 70–94. <https://doi.org/10.7202/039360ar>
- Conseil de gestion de l'assurance parentale. (2022). *Rapport annuel 2021*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/conseil_gestion_assurance_parentale/publications/rapports_annuels/RAG_2021.pdf
- Conseil de gestion de l'assurance parentale. (2019). *Régime québécois d'assurance parentale profil des prestataires*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/travail-emploi-solidarite-sociale/conseil_gestion_assurance_parentale/statistiques/profil_prestataires/Profil-Prestataires-2019.pdf?1649871860
- Conseil de gestion de l'assurance parentale. (2020). *Régime québécois d'assurance parentale profil des prestataires*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/conseil_gestion_assurance_parentale/statistiques/profil_prestataires/Profil-Prestataires-2020.pdf
- Cooke, R. A. et Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3, Pt 2), 1299–1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>

- Corbin, J. M. et Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (4^e édition). SAGE.
- Crête, J. (2009). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 285-305). Presses de l'Université du Québec.
- Deal, J. E. et Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Delobbe, N. et Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (p. 503-533). Les Presses universitaires de Nancy.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. et Koopman, P. L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *The Journal of Leadership Studies*, 3, 4, 68-83. <https://doi.org/10.1177/1071791996003004>
- Dextras-Gauthier, J. (2014). *Culture organisationnelle et santé mentale au travail*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., et Haines, V. (2012). Organizational culture, work organization conditions, and mental health: a proposed integration. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 81–104. <https://doi.org/10.1037/a0028164>
- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71 (1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Dufour, C. et Larrivière, V. (2012). SCI6060 – *Principales techniques d'échantillonnage probabiliste et non-probabilistes*. Document inédit, Université de Montréal.
- Educaloi. (2022). *Le congé de maternité, le congé de paternité et le congé parental*. <https://educaloi.qc.ca/capsules/le-conge-de-maternite-le-conge-de-paternite-et-le-conge-parental/>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. et Walters, S. (2002). The option to work at home: another privilege for the favoured few? *New Technology, Work and Employment*, 17(3), 204–23. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00105>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e édition). Chenelière Éducation.

- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e édition). Chenelière Éducation.
- Fox, M. L. et Dwyer, D. J. (1999). An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work–family conflict. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(2). 164–174. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.2.164>
- Fraser, N. (2022). After the family wage: a postindustrial thought experiment. Dans Aus dem Buch (dir.), *Global Dimensions of Gender and Carework* (p. 305-310). Stanford University Press.
- Frone, M. et Rice, R. (1987). Work – Family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 45-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030080106>
- Fusulier, B. et Nicole-Drancourt, C. (2015). Retour sur l'impossible conciliation travail/famille. *Interventions Économiques*, (20 150 901). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2643>
- Genin, É. (2017). Au croisement du genre et de la parentalité : le plafond de mère chez les femmes qualifiées. *Cahiers de recherche sociologique*, (63), 25-42. <https://doi.org/10.7202/1055717ar>
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. University of California Press.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29 (2), 7–17. <https://doi.org/10.7202/1037919ar>
- Goffee, R. et Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. Harper Collins Business.
- Goñi, S., Corredor, P. et León, C. (2021). Work–family policies and the transformation triangle: women, organizational culture and managerial strategy. *Gender in Management*, 36(2), 241-256. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2019-0202>
- Gordon, G. et Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>

- Gosselin, E., Dolan, S. et Morin, D. (2013). *Aspects humains des organisations* (4^e édition). Chenelière éducation.
- Gouvernement du Québec. (2022). *Conditions de travail: congé de maternité*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/travailler-gouvernement/travailler-fonction-publique/services-employes-etat/conditions-travail/conge-maternite#c40622>
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Gregory, K. (1983). Native View Paradigms: Multiples Cultures and Culture Conflicts in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376. <https://www.jstor.org/stable/2392247>
- Guillemin, M. et Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and “ethically important moments” in research. *Qualitative Inquiry*, 10(2), 261–280. <https://doi.org/10.1177/1077800403262360>
- Haas, L. et Hwang, C. P. (2007). Gender and organizational culture: correlates of companies’ responsiveness to fathers in Sweden. *Gender & Society*, 21(1), 52–79. <https://doi.org/10.1177/0891243206295091>
- Hall, E. T. (1979). *Au-delà de la culture* (Ser. Points, 191). Éditions du Seuil.
- Hatch, M. J., Cunliffe, A. L., Léonard E. et Taskin, L. (2009). *Théorie des organisations : de l’intérêt de perspectives multiples* (2^e édition). De Boeck Université.
- Hislop, D. et Axtell, C. (2011). Mobile phones during work and non-work time: a case study of mobile, non-managerial workers. *Information and Organization*, 21(1), 41–56. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.01.001>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. et Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://www.jstor.org/stable/2393392>

- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2013). *Les pratiques de conciliation travail et vie personnelle : un outil pour atténuer la détresse psychologique des salariés du Québec*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/les-pratiques-de-conciliation-travail-et-vie-personnelle-un-outil-pour-attenuer-la-detresse-psychologique-des-salaries-du-quebec.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2021). *Enquête québécoise sur l'accessibilité et l'utilisation des services de garde 2021 - Faits saillants*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/enquete-quebecoise-accessibilite-utilisation-services-garde-2021/publication/eqausg-aperçu>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2021). *Portrait des écarts salariaux entre les femmes et les hommes de formation universitaire*. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqué/avis-diffusion-portrait-ecarts-salariaux-entre-femmes-hommes-formation-universitaire>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2013). *Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays ? – Synthèse* https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1733_conciltravfamsante_qcp_eutinpirpolgouvautrespays_synth.pdf
- Jaskyte, K. (2010). An Explanatory Examination of Correlates of Organizational Culture. *Administration in Social Work*, 34(5), 423-441. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.518518>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Johnson G. et Scholes H. (2005). *Stratégique*. Publi-Union Éditions.
- Kim, J. S. et Faerman, S. R. (2013). Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (ffps) in the republic of Korea. *European Management Journal*, 31(5), 505–521. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.012>
- Kossek, E. E. et Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7–32. <https://doi.org/10.1080/13668809908414247>
- Kossek, E. E. et Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. et Johnson, E. C. (2005). Consequences on individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Kotter, J. P. et Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Laforest, J., Bouchard, L.-M. et Maurice, P. (2012). Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés : trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales Institut national de santé publique Québec avec la collaboration de Ministère de la Sécurité publique. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2102689>
- Laot, F. (2021). Genre et socio-histoire de l'éducation des femmes adultes. *Histoire de l'éducation*, 156, 9-30. <https://doi.org/10.4000/histoire-education.6531>
- Laroche, H. (1991). Culture organisationnelle. Dans N. Aubert, J. P. Gruère, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel (dir.), *Management, aspects humains et organisationnels*. Presses Universitaires de France.
- Marchand, O. (2010). La conciliation travail-famille, dimension fondamentale de la qualité de l'emploi. *Interventions Économiques*, (20 100 501). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.432>
- Martin, J. (1985). Can Organizational Culture be Managed. Dans P J. Frost, L. Moore, M. Louis et C. Lundberg (dir.), *Organizational Culture* (p. 95-98). Sage.
- Martin, J. et Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Martineau, S. (2007). *L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion*. Presses de l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022). Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'œuvre dans les organisations en temps de pandémie : le cas du Québec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091587ar>
- Matusik, S. F. et Mickel, A. E. (2011). Embracing or embattled by converged mobile devices? users' experiences with a contemporary connectivity technology. *Human Relations*, 64(8), 1001–1030. <https://doi.org/10.1177/0018726711405552>

- Melé, D. (2003). Organizational humanizing cultures: do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), 3–14.
- Meng, J. et Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Meyor, C., Lamarre, A.-M. et Thiboutot, C. (2005). L'approche phénoménologique en sciences humaines et sociales - Questions d'amplitude. *Recherches qualitatives*, 25 (1), 1–7. <https://doi.org/10.7202/1085540ar>
- Ministère de la Famille. (2023). *Programme de places à contribution réduite*. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/programme-contribution-reduite/Pages/index.aspx>
- Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A. et Garrosa, E. (2009). Effects of work–family conflict on employees' well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 427–440. <https://doi.org/10.1037/a0016739>
- Närvi J. et Salmi, M. (2019). Quite an encumbrance? work-related obstacles to finish fathers' take-up of parental leave. *Community, Work & Family*, 22(1), 23–42. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1487828>
- Nicole-Drancourt, C. (2009). Un impensé des résistances à l'égalité entre les sexes : le régime temporel. *Temporalités*, (20090930). <https://journals.openedition.org/temporalites/1067>
- Ostroff, C. A., Kinicki, J. et Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. Dans I. B. Weiner (dir.) *Handbook of Psychology*, (2^e édition, p. 643-670). John Wiley & Sons.
- Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, 9(4), 36-43. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90024-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90024-3)
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in organizational behavior : An annual series of analytical essays and critical reviews* (vol. 18, p. 157–200). Elsevier Science/JAI Press.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. et Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Peters, T. J. (1978). Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics*, 7(2), 3–23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90035-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90035-9)
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://www.jstor.org/stable/2392363>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*: Pitman Marshfield.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 341-364). Gaëtan Morin éditeur.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. et Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Régime québécois d'assurance parentale. (2021). *Information générale : Moments marquants*. <https://www.rqap.gouv.qc.ca/fr/a-propos-du-regime/information-generale/moments-marquants>
- Régime québécois d'assurance parentale. (2022a). *Qu'est-ce que le régime québécois d'assurance parentale*. <https://www.rqap.gouv.qc.ca/fr/quest-ce-que-le-regime-quebecois-dassurance-parentale>
- Régime québécois d'assurance parentale. (2022b). *Tableau des prestations*. <https://www.rqap.gouv.qc.ca/fr/a-propos-du-regime/tableaux-des-prestations>
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 414-437. <https://doi.org/10.2307/2392250>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

- Ryan, A. M. et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295–310. <https://doi.org/10.1002/hrm.20213>
- Sabourin, S., Valois, P. et Lussier, Y. (1998). L'utilisation des questionnaires en recherche. Dans S. Bouchard et C. Cyr (dir), *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique* (p. 263-304). Les Presses de l'Université du Québec.
- Sackmann, S.A. (2011). Culture and performance. Dans N. M Ashkanasy, C. P. Wilderom, et M. F. Peterson (Dir), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2^e édition). Sage.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases; and readings on organizational entry, establishment, and change*. Irwin.
- Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distincts ou redondance ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, 179- 200.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier B. et I. Bourgeois (dir.) *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6^e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Saxby, C. L., Parker, K.R., Nitse, P.S. et Dishman, P.L. (2002). Environmental scanning and organizational culture. *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (1), 28-34. <https://doi.org/10.1108/02634500210414747>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2000). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Pouvoir et cultures organisationnels* (tome 4, p. 175-196). Presses de l'Université du Québec.
- Schwartz, S. H. et Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. et Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>

- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Revue management et avenir*, (8), 345-365. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0345>
- Siehl, C. et Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? Dans J. G. Hunt, D. M. Hosking, C.A. Schriesheim et R.Stewaert (dir.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (p. 227-269). Pergamon Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smircich, L. et Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Behavioral Science*, 18, 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, 267, 117-132. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00179>
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91. <https://www.jstor.org/stable/3094891>
- Spector, P. E., Coulter, M. L., Stockwell, H. G. et Matz, M. W. (2007). Perceived violence climate: a new construct and its relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potential consequences. *Work & Stress*, 21(2), 117-130. <https://doi.org/10.1080/02678370701410007>
- Statistique Canada. (2015). *Prestations complémentaires versées par l'employeur*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/2010102/article/11120-fra.htm>
- Statistique Canada. (2017). *Estimer l'utilisation des congés parentaux au Canada au moyen de données administratives*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-633-x/11-633-x2017009-fra.htm>
- Statistique Canada. (2021). *Échantillonnage non probabiliste*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Stefanovska-Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M. et Schaeffer, I. (2019). The effects of organizational culture and dimensions on job satisfaction and work-life balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99-112. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-1.8>
- Thévenêt, M. (2015). Chapitre II. Culture d'entreprise : une définition. Dans M. Thévenêt, (dir.), *La culture d'entreprise* (p. 31-53). Presses Universitaires de France.

- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M. et O'neill, P. (1996). Stress and organizational culture. *The British Journal of Social Work*, 26(5), 647–665. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011139>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. et Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Tremblay, D.-G. et Genin, E. (2010). It self-employed workers between constraint and flexibility. *New Technology, Work and Employment*, 25(1), 34–48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00237.x>
- Tremblay, D.-G. et Mathieu, S. (2021). La mondialisation et les effets de la covid-19 sur la conciliation emploi-famille au Québec. *Interventions Économiques*, 20211116. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14792>
- Tremblay, D.-G. Najem, E. et Paquet R. (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? Dans *Enfance, Famille et générations*, 4. <http://www.erudit.org/revue/efg/>
- Tremblay, D. (2002). Les femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada. *Travail, genre et sociétés*, 8, 193-211. <https://doi.org/10.3917/tgs.008.0193>
- Trice, H. M. et Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653–669. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277391>
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55.
- Van der Maren, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement*. De Boeck.
- Van Echtelt, P., Glebbeek, A., Lewis, S. et Lindenberg, S. (2009). Post-fordist work: a man's world? : gender and working overtime in the netherlands. *Gender & Society*, 23(2), 188–214. <https://doi.org/10.1177/0891243208331320>
- Van Maanen, J. et Barley, S. R. (1984). Toward a theory of organizational socialization. Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behavior* (p. 287–365). JAI Press.

- Van Maanen, J. et Kunda, G. (1989). Real feelings. Emotional expression and organizational culture. Dans L.L. Cummings et B.M. Staw (dir.), *Research in organizational behaviour*, (vol. 11, p. 209-264). JAI Press.
- Wilkins, A. (1983). Organizational Stories as Symbols to Control the Organization. Dans Pondy, L. et al., (dir.), *Organizational Symbolism* (vol. 1, p. 81-92). JAI Press.
- Wilkins, A. L. et Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481. <https://doi.org/10.2307/2392253>
- Zghal, R. (2003). Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Gestion*, 28(2), 26-32. <https://doi.org/10.3917/riges.282.0026>

