



L'EXPÉRIENCE DES FEMMES DE RETOUR AU TRAVAIL APRÈS UN CONGE DE MATERNITÉ

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

PAR

© **KATYANA DUTIL**

Mai 2025

Composition du jury :

Andrée-Anne Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Colette Michaud, membre du jury, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 24 avril 2025

Dépôt final le 13 mai 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire représente un accomplissement personnel et professionnel dont je suis très fière. Cet aboutissement n'aurait toutefois pas été possible sans le soutien de plusieurs personnes que je tiens à remercier chaleureusement.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude aux femmes qui ont accepté de participer à cette étude. Merci pour votre confiance, votre générosité et la sincérité avec laquelle vous avez partagé votre expérience. Vos témoignages ont donné tout son sens à ce projet.

Je remercie ensuite ma directrice de recherche, Catherine Beaudry, professeure au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Rimouski. Catherine, merci pour ton accompagnement bienveillant, ta rigueur, ta disponibilité et la précision de tes conseils. Grâce à toi, j'ai pu me propulser à un autre niveau et pousser ma réflexion encore plus loin.

Un merci particulier à mon conjoint, Emmanuel, qui a toujours cru en moi. Ton soutien infaillible, tes encouragements et ta présence constante m'ont portée tout au long de ce parcours.

Enfin, je tiens à remercier mes parents, Yolande et Stéphane, pour les valeurs qu'ils m'ont transmises : la persévérance, l'amour du travail bien fait et la rigueur. Vous m'inspirez à me dépasser chaque jour.

RÉSUMÉ

Cette recherche qualitative explore l'expérience de retour au travail de treize femmes après un congé de maternité. Elle vise à décrire et à comprendre leurs perceptions à l'égard de ce retour avant la reprise, l'accompagnement offert, les facteurs facilitant ou entravant cette transition, les stratégies personnelles qu'elles ont déployées en matière de conciliation entre le travail et la famille et les conséquences de la maternité sur leur carrière. Des entrevues semi-dirigées menées à distance ont permis de recueillir les témoignages de treize femmes professionnelles, âgées de 25 à 43 ans, vivant en couple au Québec. Toutes avaient repris le travail après un congé de maternité au cours des quatre dernières années. Les résultats montrent que les femmes font face à plusieurs défis, notamment l'ajustement aux changements organisationnels, le manque de soutien organisationnel, les difficultés d'accès aux services de garde et les ajustements nécessaires lorsque l'enfant est malade. Pour atténuer le conflit travail-famille, les participantes développent diverses stratégies autant à la maison, qu'au travail. Le soutien du gestionnaire et de l'entourage ainsi que le télétravail sont identifiés comme des facteurs clés facilitant la transition. Cette étude met en lumière la complexité du retour au travail après un congé de maternité et l'importance d'une meilleure reconnaissance des défis liés à cette période afin de créer des environnements de travail plus inclusifs pour les femmes.

Mots clés : retour au travail, reprise du travail, congé de maternité, maternité, conciliation travail-famille

ABSTRACT

This qualitative research explores the return-to-work experience of thirteen women after maternity leave. It aims to describe and understand their perceptions regarding this return before resuming work, the support provided, the factors facilitating or hindering this transition, the personal strategies they implemented for work-family balance, and the impact of maternity on their careers. Remote semi-structured interviews were conducted to gather testimonies from thirteen professional women, aged 25 to 43, living in relationships in Quebec. All participants had returned to work after maternity leave within the past four years. The results show that women face several challenges, including adjusting to organizational changes, lack of organizational support, difficulties accessing childcare services, and the necessary adjustments when the child is sick. To mitigate the work-family conflict, participants develop various strategies both at home and at work. Managerial and social support, as well as telecommuting, are identified as key factors facilitating the transition. This study highlights the complexity of returning to work after maternity leave and the importance of better recognizing the challenges related to this period to create more inclusive work environments for women.

Keywords: return to work, resuming work, maternity leave, maternity, work-family balance

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
TABLE DES MATIÈRES	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xviii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1.1 POLITIQUE FAMILIALE QUEBÉCOISE.....	4
1.1.1 Historique.....	4
1.1.2 Régime québécois d'assurance parentale.....	6
1.1.3 Garderies	11
1.2 CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE	12
1.2.1 Conflit travail-famille	14
1.2.2 Déterminants du conflit travail-famille.....	15
1.2.3 Conséquences du conflit travail-famille	24
1.2.4 Mesures de conciliation travail-famille	25
1.3 TRANSITION VERS LA MATERNITE	28
1.3.1 Difficultés liées à la maternité	30
1.3.2 Conséquences du congé de maternité sur la vie professionnelle	32
1.4 RETOUR AU TRAVAIL.....	34
1.4.1 Les facteurs facilitant le retour au travail après un congé de maternité	35
1.4.2 Les défis du retour au travail après un congé de maternité.....	37
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	39

CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE	41
2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE	41
2.2 CONCEPTS A L'ETUDE	42
2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE	43
2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE	46
2.5 DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	47
2.5.1 Approche de recherche	47
2.5.2 Méthode de collecte des données	48
2.5.3 La population et l'échantillonnage	51
2.5.4 Analyse des données.....	52
2.5.5 Considérations éthiques.....	54
CONCLUSION DU CHAPITRE	55
CHAPITRE 3 RÉSULTATS	57
3.1 LES SENTIMENTS FACE AU RETOUR AU TRAVAIL	60
3.1.1 Anticipation positive	60
3.1.2 Sentiments de stress et d'appréhension	61
3.1.3 Tristesse et déchirement face à la séparation	64
3.2 LES MOTIVATIONS A REPREDRE LE TRAVAIL	65
3.2.1 Besoins financiers.....	65
3.2.2 Identité professionnelle et maintien des compétences.....	66
3.2.3 Épanouissement personnel et professionnel	67
3.2.4 Santé mentale.....	70
3.3 LA NATURE DE L'ACCOMPAGNEMENT	71
3.3.1 Soutien de l'organisation.....	71
3.3.2 Soutien du gestionnaire	74
3.3.3 Soutien des collègues	81
3.4 LES STRATEGIES DEPLOYEES PAR LES PARTICIPANTES	86
3.4.1 Stratégies de préparation au retour au travail	86
3.4.2 Stratégies de conciliation travail-famille.....	89
3.5 FACTEURS QUI FACILITENT LE RETOUR AU TRAVAIL	95

3.5.1	Télétravail	95
3.5.2	Faible charge de travail et retour en douceur	96
3.5.3	Garderie accessible et intégration de l'enfant	97
3.5.4	Soutien de l'entourage	98
3.6	LES OBSTACLES RENCONTRES	100
3.6.1	Changements organisationnels et dynamiques de travail	100
3.6.2	Charge de travail inadéquate	102
3.6.3	Exigences du milieu de travail incompatibles	104
3.6.4	Horaires de travail	105
3.6.5	Absences lorsque l'enfant est malade	107
3.6.6	Place en garderie	109
3.7	LES CONSEQUENCES DU CONGE DE MATERNITE SUR LA VIE PROFESSIONNELLE	110
3.7.1	Niveau individuel	110
3.7.2	Niveau organisationnel	112
3.7.3	Niveau structurel	114
	CONCLUSION DU CHAPITRE	115
CHAPITRE 4	Discussion	118
4.1	LES SENTIMENTS FACE AU RETOUR AU TRAVAIL	118
4.2	LES MOTIVATIONS A REPENDRE LE TRAVAIL	119
4.3	LA NATURE DE L'ACCOMPAGNEMENT	121
4.4	LES STRATEGIES DEPLOYEES PAR LES PARTICIPANTES	123
4.5	LES FACTEURS QUI FACILITENT LE RETOUR AU TRAVAIL	124
4.6	LES OBSTACLES RENCONTRES	125
4.7	LES CONSEQUENCES DU CONGE DE MATERNITE SUR LA VIE PROFESSIONNELLE	127
	CONCLUSION GÉNÉRALE	131
	ANNEXE I – FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	134
	ANNEXE II – QUESTIONNAIRE SOCIODÉMOGRAPHIQUE ET GUIDE D'ENTREVUE	141
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	145

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Résumé des régimes offerts	8
Tableau 2 - Comparaison du RQAP et du régime d'assurance-emploi	10
Tableau 3 - Catégories de déterminants du conflit travail-famille.....	16
Tableau 4 - Principaux déterminants du conflit travail-famille	23
Tableau 5 - Critères de sélection des participantes	52
Tableau 6 - Analyse thématique.....	53
Tableau 7 - Caractéristiques sociodémographiques des participantes	59

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CGAP Conseil de gestion de l'assurance parentale

OQLF Office québécois de la langue française.

RQAP Régime québécois d'assurance parentale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Chaque année, des dizaines de milliers de Québécoises donnent naissance à des enfants et retournent travailler au terme de leur congé de maternité (Statistique Canada, 2023). Cette période est souvent perçue comme un simple retour à la normale, alors qu'elle représente une transition significative pour les femmes. En effet, durant leur congé, elles sont temporairement éloignées de la sphère professionnelle pour se consacrer pleinement à leur rôle de mère. Le retour au travail marque ainsi la rencontre de ces deux identités : celle de mère et celle de travailleuse. Cette période exige une adaptation importante, d'autant plus que le milieu professionnel a continué d'évoluer en leur absence.

Certaines organisations reconnaissent l'importance des transitions professionnelles en offrant par exemple des services d'accompagnement aux employés qui envisagent de prendre leur retraite. Pourtant, hormis les mesures de conciliation travail-famille, il n'existe pas de dispositif comparable pour les mères qui prévoient un congé de maternité ou qui reviennent au travail.

L'objectif principal de ce mémoire est de décrire et de comprendre l'expérience de retour au travail des femmes après un congé de maternité. Il s'agit plus précisément de décrire et de comprendre leurs perceptions à l'égard de la reprise du travail, l'accompagnement dont elles ont bénéficié, les facteurs facilitant ou entravant ce retour, les stratégies qu'elles ont mises en place en matière de conciliation entre le travail et la famille ainsi que les conséquences du congé de maternité sur leur vie professionnelle.

À l'exception des travaux de Cifola (2018) et de Gagnon (2023), à notre connaissance, peu de recherches ont exploré cette problématique dans le contexte québécois qui se distingue des autres provinces canadiennes en raison du Régime québécois d'assurance parentale (RQPA). La présente recherche se démarque par son échantillon composé uniquement de

femmes professionnelles, incluant des mères qui en sont à leur deuxième ou troisième congé de maternité.

Le présent mémoire est divisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente la revue de littérature et définit les concepts à l'étude. Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique de l'étude afin d'atteindre l'objectif de la recherche. Le troisième chapitre se consacre à la présentation des résultats. Enfin, le quatrième chapitre est dédié à la discussion des résultats.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Au cours des dernières décennies, le travail et la famille ont connu d'importantes transformations au Québec, notamment avec l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, l'augmentation de la famille à double revenu ainsi que la diversification des modèles familiaux et des formes d'emploi (Lavoie, 2016). En 1950, le taux d'activité des femmes âgées de 25 à 54 ans s'élevait à 21 % (Statistique Canada, 2017). Ce taux passe à 35,7 % en 1976 et atteint 89 % en 2023 (Statistique Canada, 2024). La participation au marché du travail des mères d'enfants de moins de 12 ans a également augmenté. En 1976, seulement 33,9 % d'entre elles étaient en emploi, comparativement à 88,6 % en 2023 (Statistique Canada, 2024a, s.p.).

Avec cet accroissement significatif de la participation des femmes au marché du travail, les frontières autrefois bien définies entre les sphères « famille » et « travail » ont commencé à s'estomper puis à s'entremêler. La conciliation de ces deux sphères est alors devenue un sujet de plus en plus central dans les discussions publiques et politiques (St-Amour, 2010). Pour répondre à ces nouvelles réalités, des mesures concrètes telles que les garderies et les congés parentaux ont été mises en place afin d'aider les parents à mieux gérer leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Malgré ces efforts, certaines étapes de la parentalité, comme le retour au travail après un congé de maternité, comportent des défis importants. Cette transition implique non seulement de réintégrer l'emploi et de s'adapter aux changements survenus durant les derniers mois, mais aussi de s'adapter à la dynamique familiale. Le retour au travail après un congé de maternité est souvent marqué par des défis tels que des ajustements pour répondre aux besoins de tous, un débalancement des routines et une charge mentale importante

(Gagnon, 2023). Les mères d'enfants en bas âge sont d'ailleurs plus nombreuses à déclarer avoir vécu un niveau élevé de conflit travail-famille dans les douze derniers mois (25 % contre 15 % chez les hommes) (Lavoie, 2016, p.31).

Pour mieux comprendre les défis liés au retour au travail, le présent chapitre se divise en quatre sections. La première se consacre à l'évolution de la politique familiale québécoise en examinant comment elle a été mise en œuvre pour répondre aux besoins des familles. La deuxième section se centre sur la conciliation travail-famille sous l'angle du conflit travail-famille et détaille les mesures offertes par les employeurs pour aider les parents dans leur quête d'équilibre. La troisième porte sur la transition vers la maternité et explore les façons de s'investir dans la maternité, les défis s'y rattachant et les conséquences de la maternité sur la trajectoire professionnelle. Finalement, la dernière section met l'accent sur le retour au travail et sur les stratégies développées par les mères pour mieux vivre cette transition.

1.1 POLITIQUE FAMILIALE QUÉBÉCOISE

Une politique familiale est une politique publique qui fournit des lignes directrices sur le rôle de l'État envers les familles (Paquette et Michaud, 2005). Elle comprend généralement un ensemble d'orientations et de mesures à visée sociale, économique ou autre, financées par des fonds publics et destinées à soutenir les familles (Paquette et Michaud, 2005). La politique familiale québécoise a considérablement évolué au cours des dernières décennies et plusieurs chercheurs se sont penchés sur la transformation du soutien du gouvernement dans ce domaine (Baillargeon, 1996 ; Duplin, 2010 ; Mathieu et Tremblay, 2020 ; Roberge et al., 2008).

1.1.1 Historique

L'histoire de la politique familiale québécoise se divise en trois phases : la première s'étend de la Révolution tranquille au début des années 1980, la seconde, des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, et la dernière, de 1997 à aujourd'hui (Duplin, 2010).

Le début de la première phase est marqué par la fin de l'hégémonie de l'Église et par les premières interventions de l'État dans le secteur de la famille. Dans les années 1960, le Québec connaît de profondes transformations sociales, économiques et politiques qui affectent les modèles familiaux et conjugaux (baisse de la fécondité, hausses des divorces et des unions libres) (Baillargeon, 1996). Cette période est qualifiée de familialiste puisqu'elle encourage les foyers à avoir plus d'enfants par la mise en place de mesures fiscales, telles que les allocations familiales et les primes à la naissance (Duplin, 2010).

La deuxième période, qualifiée de familialiste-nataliste, poursuit des objectifs démographiques et visant le retrait des femmes du marché du travail (Duplin, 2010). Les pressions en faveur de la création d'une politique familiale explicite s'intensifient et plusieurs groupes se mobilisent (Baillargeon, 1996). C'est finalement la crise budgétaire et la baisse du taux de natalité qui amènent le gouvernement à élaborer sa première politique familiale à partir de 1984 (Baillargeon, 1996).

Selon B.-Dandurand et Kempeneers (2002, p. 11), « l'élaboration, l'implantation et la transformation des politiques familiales représentent un processus qui, dans chaque société, met d'abord en jeu la façon dont est défini et régulé le travail reproductif ». Autrement dit, les politiques influencent la répartition du travail et des responsabilités entre les sphères publique et privée. En fait, bien que les femmes commencent à intégrer de façon permanente le marché du travail à partir des années 1970, le manque de politique familiale concrète perpétue leur assignation à la sphère privée et ne permet pas un réaménagement de la division sexuelle du travail. Le modèle familial prôné est basé sur la dépendance économique des femmes envers un mari pourvoyeur (Duplin, 2010).

À partir de 1997, un renversement complet est observé au chapitre de la politique familiale. Elle est déployée en s'appuyant sur plusieurs mesures telles que les services de garde à faible coût, la création d'un régime québécois d'assurance parentale (RQAP) et une réforme des allocations afin que le soutien financier soit ajusté en fonction du revenu, du nombre de parents et du nombre d'enfants (Roberge et al., 2008). Ces engagements visent l'atteinte de trois grands objectifs : 1) faciliter la conciliation des responsabilités parentales

et professionnelles ; 2) favoriser le développement des enfants et l'égalité des chances ; 3) assurer l'équité grâce à un soutien universel aux familles et une aide accrue aux ménages à faible revenu (Roberge et al., 2008). Cette seconde phase rompt avec la politique nataliste, car elle ne vise pas à augmenter le taux de natalité, mais à permettre une meilleure conciliation travail-famille (Mathieu et Tremblay, 2020). Elle est qualifiée de travailliste puisqu'elle valorise avant tout l'activité économique. Elle incite les parents-travailleurs à rester actifs et encourage les femmes qui ne travaillent pas, notamment celles à la tête de familles monoparentales, à rejoindre la population active (Duplin, 2010).

Dans les sections suivantes, deux mesures phares de la politique familiale québécoise seront présentées, à commencer par les congés parentaux, puis les services de garde.

1.1.2 Régime québécois d'assurance parentale

Les congés parentaux ont connu une évolution significative depuis leur mise en place en 1971. À cette époque, les travailleuses pouvaient bénéficier d'un congé de maternité de 15 semaines dans le cadre du régime d'assurance-chômage (Statistique Canada, 2023). En 1979, le gouvernement provincial met en place un congé de maternité de 18 semaines avec la *Loi sur les normes du travail* (Théoret, 2019). En 1990, des prestations parentales partageables de 10 semaines sont introduites, en complément au congé de maternité de 18 semaines, pour un total de 28 semaines. Puis, en 2000, la durée de ces prestations est prolongée à 35 semaines, portant ainsi le congé total à 53 semaines (Statistique Canada, 2023).

En janvier 2006, l'instauration du Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) marque un tournant majeur dans l'engagement du Québec envers le soutien aux familles. L'objectif de ce régime est d'aider les parents d'enfant nouvellement né à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles, de les soutenir financièrement et de les encourager dans leur désir d'avoir des enfants en offrant différents congés (RAQP, 2023). Son instauration coïncide avec la plus forte augmentation de naissances au Québec depuis 1909, une hausse de 7 % par rapport à l'année précédente (RQAP, 2021).

Le RQAP offre actuellement trois types de congés distincts : le congé de maternité exclusif à la mère à l'occasion de la grossesse ou de l'accouchement, le congé de paternité exclusif au père ainsi que le congé parental, partageable entre les deux parents. Les parents ont le choix entre deux types de congés : un congé plus long, avec un taux de remplacement du salaire plus faible (régime de base) ou un congé plus court, avec des prestations plus généreuses (régime particulier). Le régime de base offre 18 semaines de prestations de maternité, 5 semaines de paternité, et 32 semaines de congé parental partageables entre les parents, avec un taux de 70 % du revenu brut et de 55 % à partir de la 25^e semaine. Le régime de particulier offre quant à lui 15 semaines de congé de maternité, trois semaines de congé de paternité, et 25 semaines de congé parental, à un taux de 75 % du revenu brut. Le régime de base demeure le choix privilégié, avec 77 % des familles prestataires qui l'adoptent (Conseil de gestion de l'assurance parentale [CGAP], 2022, p. 17).

En 2020, le RQAP connaît une importante refonte visant à offrir plus de flexibilité et à encourager l'implication des pères dans la sphère familiale. Ainsi, lorsque chaque parent utilise au moins huit semaines de congé parental (ou six dans le cas du régime particulier), ils se voient attribuer quatre semaines supplémentaires (trois au régime particulier). Cette mesure a conduit à une augmentation notable de la proportion de parents se partageant les prestations parentales, passant de 21 % en 2006 à 34 % en 2021 (CGAP, 2023, p. 5). De plus, en cas de naissance multiple, les parents ont droit à cinq semaines additionnelles de prestations parentales à un taux de remplacement du revenu de 70 % (ou trois semaines à 75 % dans le cas du régime particulier). La même bonification est offerte aux parents qui sont inscrits comme seul parent de leur enfant sur le certificat de naissance. Finalement, les travailleuses peuvent désormais cumuler un revenu de travail avec leurs prestations, jusqu'à concurrence de 100 % du revenu reconnu pour le calcul des prestations, laissant la possibilité d'effectuer un retour au travail progressif sans affecter le montant de leurs prestations.

Le tableau 1 résume les particularités de chacun des régimes et les bonifications apportées en 2020.

Tableau 1 - Résumé des régimes offerts

Type de prestations	Partageables	Régime de base (55 semaines)	Régime particulier (43 semaines)
Maternité	Non	18 semaines 70 % du revenu	15 semaines 75 % du revenu
Paternité	Non	5 semaines 70 % du revenu	3 semaines 75 % du revenu
Parentales	Oui	32 semaines 70 % du revenu lors des 7 premières semaines et 55 % pour les 25 semaines suivantes	25 semaines 75 % du revenu
Bonifications au régime introduites en 2020			
Parentales	Non	4 semaines de prestations additionnelles à 55 % du revenu dès que 8 semaines de prestations parentales partageables ont été versées à chaque parent	3 semaines de prestations additionnelles à 75 % du revenu dès que 6 semaines de prestations parentales partageables ont été versées à chaque parent
Parentales pour naissance multiple	Non	5 semaines à chaque parent 70 % du revenu	3 semaines à chaque parent 75 % du revenu
Parentales pour parent seul	Non applicable	5 semaines 70 % du revenu	3 semaines 75 % du revenu

Source : Gouvernement du Québec (2022, p. 8) adapté par nos soins

Le RQAP se distingue des congés offerts dans les autres provinces canadiennes par plusieurs aspects, dont ses prestations généreuses, son accessibilité, l'absence de délai de

carence et le congé de paternité exclusif au père (Mathieu et Tremblay, 2020). Il est reconnu pour ses critères d'admissibilité les plus souples au Canada. Tout parent ayant gagné au moins 2 000 \$ au cours de l'année précédente peut y accéder, un montant qui n'a jamais été indexé depuis 2006 (Mathieu et Tremblay, 2020). Contrairement aux autres provinces, où l'admissibilité repose sur le nombre d'heures travaillées, le RAQP facilite l'accès aux travailleurs atypiques tels que les travailleurs à temps partiel, les travailleurs autonomes, les contractuels et les étudiants (Doucet et al., 2023). De plus, le Québec est la seule province canadienne à offrir un congé de paternité distinct, dont les prestations sont réservées exclusivement aux pères. Ce type de congé non transférable a entraîné une hausse de la participation des pères au RQAP, passant de 20 % à 80 % (Tremblay et al., 2014, p. 11). Les pays où les congés parentaux payés ne sont pas transférables enregistrent des taux d'adhésion plus élevés (Marshall, 2003, s.p.). Le tableau 2 illustre les principales distinctions entre le RQAP et le programme d'assurance-emploi.

Mathieu et Tremblay (2020) soulignent toutefois que le RQAP n'est pas universel. En effet, son accessibilité est tributaire de la participation au marché du travail, excluant ainsi les bénéficiaires de l'assistance sociale, les parents inactifs sur le marché du travail et les étudiants qui vivent de prêts et bourses. Le gouvernement n'offre pas de compensation pour l'offre de soins aux enfants, mais encourage plutôt la participation au marché du travail. Cet exemple illustre bien le caractère travailliste qui caractérise la deuxième période.

Tableau 2 - Comparaison du RQAP et du régime d'assurance-emploi

Éléments	RQAP	Programme d'assurance-emploi
Délai de carence	Aucun	Une semaine
Admissibilité	Avoir gagné au moins 2 000 \$ au cours de l'année précédente	Avoir travaillé 600 heures
Maximum de la rémunération assurable	94 000 \$ (RAQP, 2024, s.p.)	63 200 \$ (Gouvernement du Canada, 2024, s.p.)
Congé de maternité (prestation hebdomadaire assurable)	15 semaines à 70 % 18 semaines à 75 %	15 semaines à 55 %
Congé de paternité (prestation hebdomadaire assurable)	3 semaines à 70 % 5 semaines à 75 %	Aucun
Congé parental (prestation hebdomadaire assurable)	25 semaines à 75 % ou 32 semaines à 70 % et à 55 %	35 semaines à 55 % ou 61 semaines à 33 %

Source : Emploi et Développement social Canada (2022, p. 10), adapté par nos soins

Pour ce qui est du taux de participation au RQAP, il s'élève à 89 % en 2020, avec une participation de 80 % pour les femmes et de 70 % pour les hommes (CGAP, 2022, p. 16). La durée moyenne des prestations est 45 semaines pour les mères et de 9 semaines pour les pères (CGAP, 2023, p. 7). Depuis l'entrée en vigueur du RQAP, la proportion de familles optant pour le partage des prestations parentales progresse. Dans près de 70 % des cas, les prestations parentales sont utilisées uniquement par la mère, tandis qu'un quart des familles (26,9 %) se partagent les prestations (CGAP, 2022, p. 16). Les pères qui utilisent la totalité du congé parental sont rares (2,7 %) et lorsqu'ils le font, c'est souvent parce que la mère n'est pas admissible au régime (CGAP, 2022, p. 16).

Différentes raisons sont invoquées pour motiver la façon de partager le congé parental. La dimension financière pèse lourd étant donné que la majorité des semaines de congé remplacent seulement 55 % ou 70 % du salaire (Harvey, 2017 ; Tremblay et Lazzari Dodeler, 2016). Dans 70 % des couples québécois, les femmes gagnent moins que leur conjoint, ce qui fait en sorte que le revenu familial est moins affecté lorsque la mère prend l'essentiel du congé parental (Lamalice et Charron, 2015, p. 45). Pour certains couples, il allait de soi que la personne avec le revenu le plus élevé devait prendre moins de congés pour continuer à soutenir financièrement la famille (Harvey, 2017). L'allaitement et le rétablissement nécessaire à la suite de l'accouchement font également partie des motifs évoqués (Harvey, 2017).

En plus des congés parentaux, la mise en place des garderies au Québec est une mesure d'aide gouvernementale distinctive pour aider les parents à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles.

1.1.3 Garderies

En 1997, le gouvernement du Québec instaure un système public de garderies pour les enfants d'âge préscolaire (Paris et al., 2024). Ce programme permet aux parents de confier la garde de leur enfant à un centre de la petite enfance (CPE) moyennant le paiement d'un tarif fixé et abordable (5 \$/jour, maintenant 9,10\$/jour) (ministère de la Famille, 2023, ministère des Finances, 2024).

Cette avancée unique contribue à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. En 2008, 69 700 mères supplémentaires (soit 3,8 %) ont pu occuper un emploi (Fortin et al., 2013, p. 1). Toutefois, au fil du temps, la demande dépasse largement l'offre et de nombreuses familles sont confrontées à des difficultés pour trouver un milieu de garde. En 2024, le nombre d'enfants inscrits sur la liste d'attente est évalué à 27 966 (Gouvernement du Québec, s.d.a). De plus, le nombre de garderies en milieu familial a connu une baisse importante depuis les dernières années, faisant perdre plus de 24 000 places au Québec (Porter et Croteau, 2023).

L'Enquête québécoise sur l'accessibilité et l'utilisation des services de garde 2021 révèle que pour environ 47 % des enfants, les parents jugent leur recherche « assez » ou « très difficile » et que parmi eux, 89 % font face à un manque de places (Institut de la statistique du Québec, 2021, p. 9). Parmi les parents d'enfants âgés de 5 ans ou moins, plus du tiers (35 %) ont de la difficulté à avoir accès à des services de garde pour leur(s) enfant(s) au cours de l'année 2023, une proportion en hausse par rapport à 2022 (28 %) (Concilivi, 2023, p. 65).

La pénurie de places en garderie a de nombreuses conséquences sur la vie des mères, comme le souligne l'étude de Paris et al. (2024). Elle génère un stress considérable, débutant parfois avant même l'arrivée de l'enfant. Sur le plan professionnel, les mères sont contraintes d'adopter des stratégies adaptatives, de se réorienter ou de perdre leur emploi, ce qui entraîne des pertes de bénéfices sociaux et ralentit leur avancement de carrière. Cette pénurie les pousse parfois à rester à la maison au-delà du congé parental, ce qui génère des conséquences financières non négligeables. Les femmes rapportent vivre de l'isolement et des problèmes de santé mentale. De plus, la pénurie affecte la dynamique du couple, générant des tensions et des inégalités qui peuvent compromettre la relation conjugale.

Les études montrent donc que les garderies s'avèrent bénéfiques pour permettre aux mères de demeurer actives sur le marché du travail, tout en les aidant à progresser dans leur carrière et à concilier leurs responsabilités parentales et professionnelles.

Après avoir examiné en détail les spécificités de la politique familiale québécoise, la notion de conciliation travail-famille sera maintenant abordée.

1.2 CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

La question de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale a laissé place à une abondante littérature dans les dernières années. Elle est abordée sous deux angles : celui d'une relation harmonieuse, désignée comme la « conciliation travail-famille » ou celui des difficultés, donc du « conflit travail-famille » (Pailhé et Solaz, 2010). L'angle

de la conciliation travail-famille sera d'abord abordé en fournissant une définition et en exposant les critiques auxquelles cette appellation fait face.

La conciliation travail-famille mise sur la capacité des individus à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales (Mathieu et Tremblay, 2022). Elle réfère à « la recherche d'un équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale » (ministère de la Famille et des Aînés, 2012, p. 1). Elle se définit aussi par « l'activité par laquelle les employés s'efforcent d'assumer convenablement leurs responsabilités professionnelles et familiales, dans un contexte où les exigences liées à leur vie au travail et à la maison tendant de plus en plus à augmenter et à s'opposer » (Chrétien et Létourneau, 2010b, p. 53). Ces définitions reconnaissent la diversité des familles (monoparentales, recomposées) et des responsabilités (jeunes enfants, adolescents, conjoint, parents âgés ou malades, etc.). Cependant, malgré les nombreux écrits, peu de recherches prennent appui sur une définition et il ne semble pas avoir de consensus pour définir la conciliation travail-famille.

Dans le monde francophone, le terme « conciliation » est le plus couramment employé (Chrétien et Létourneau, 2010b ; Tremblay, 2019). Le terme « articulation » est parfois privilégié, car il reflète les ajustements et négociations entourant la répartition du temps entre le travail et les autres sphères de vie (Tremblay, 2012, 2019). En anglais, les auteurs utilisent généralement le terme « équilibre », traduit de l'expression *work family balance*. Certains auteurs préfèrent le terme « emploi » plutôt que « travail », puisque le travail regroupe bien plus que l'emploi, pouvant même inclure les tâches domestiques (Tremblay, 2012). Enfin, l'expression « conciliation travail-vie personnelle » est parfois adoptée pour son aspect plus inclusif.

L'utilisation de l'expression « conciliation » fait toutefois l'objet de critiques puisqu'elle projette une image positive et harmonieuse, qui tend à sous-estimer les compromis et les difficultés liées à la gestion du temps de travail et des autres temps sociaux (Pailhé et Solaz, 2010). De plus, elle suggère que le conflit est déjà résolu, ce qui n'est pas le cas. Ce terme tend également à renforcer la répartition inégale des tâches entre les hommes

et femmes, plaçant la charge de la conciliation sur les femmes (Pailhé et Solaz, 2010). Les termes « articulation » ou « interaction » posent le même problème (Pailhé et Solaz, 2010). Le terme « équilibre » est aussi critiqué parce qu'il suppose un idéal difficilement atteignable pour les parents (Tremblay, 2019). Maintenant que l'angle de conciliation travail-famille a été détaillé, celui du conflit travail-famille sera présenté.

1.2.1 Conflit travail-famille

Le conflit travail-famille suppose une incompatibilité entre les exigences professionnelles et familiales, dont le cumul entraîne des conflits entre les différents rôles occupés par l'individu (Greenhaus et Beutell, 1985). L'idée de « conflit » met l'accent sur l'empiétement des responsabilités professionnelles et familiales les unes sur les autres (Mathieu et Tremblay, 2022).

Le conflit travail-famille se manifeste sous trois formes : le conflit de temps, le conflit de tension et le conflit de comportement (Greenhaus et Beutell, 1985). Le conflit de temps est le plus documenté dans la littérature. Il survient lorsque l'individu manque de temps pour remplir ses rôles de parent et de travailleur, car le temps consacré à l'un réduit la disponibilité pour effectuer les tâches liées à l'autre rôle (Lavoie, 2016). Le conflit de tension se manifeste lorsque le stress, la fatigue ou l'irritabilité vécus dans l'un des rôles influence la façon de répondre adéquatement aux demandes de l'autre rôle (Lavoie, 2016). Enfin, le conflit de comportement résulte de l'incompatibilité entre les comportements attendus dans une sphère de la vie de l'individu et ceux attendus dans les autres sphères (Tremblay et Abouaissa, 2017). Par exemple, lors du retour au travail après le congé parental, la mère peut se sentir coupable de laisser son enfant aux soins d'une autre personne, ce qui empiète sur ses pensées lorsqu'elle travaille.

Le conflit travail-famille est bidirectionnel, ce qui signifie que le travail peut entraîner des répercussions sur la famille (travail → famille) et que les responsabilités familiales peuvent interférer avec celles du travail (famille → travail) (St-Onge et al., 2002). La

littérature indique que ce sont plus souvent les exigences du rôle professionnel qui débordent dans la vie familiale que l'inverse.

Les frontières de la famille sont plus perméables que celles de l'emploi. Par conséquent, en situation de conflit, les employés auraient plus tendance à sabrer dans leurs responsabilités familiales parce qu'elles ne font pas l'objet d'une évaluation et d'une rémunération formelle comme c'est le cas pour les responsabilités professionnelles. (St-Onge et al., 2002, p. 503).

Maintenant que les concepts de « conciliation travail-famille » et de « conflit travail-famille » ont été définis, il convient de présenter les variables susceptibles de les affecter.

1.2.2 Déterminants du conflit travail-famille

Les déterminants du conflit travail-famille sont des caractéristiques qui peuvent avoir une incidence sur la difficulté ou la facilité à concilier travail et famille. Lavoie (2016) les regroupe en trois catégories : les caractéristiques des parents, les caractéristiques des familles et finalement, les caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail. Le tableau 3 illustre les caractéristiques pour chacune de ces catégories. Les mesures de conciliation travail-famille font partie des caractéristiques de l'environnement de travail, mais sont traitées plus en profondeur dans à la section 1.2.4.

Tableau 3 - Catégories de déterminants du conflit travail-famille

Les caractéristiques des parents	Les caractéristiques des familles	Les caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Sexe - Type de personnalité 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enfants - Âge des enfants - Présence ou absence de conjoint - Implication du conjoint - Conditions de travail du conjoint (horaire et nombre d'heures) - Qualité de la relation conjugale - Perception de la situation économique - Soutien de la famille et de l'entourage 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'heures travaillées - Type d'horaire - Charge de travail (adéquate ou surcharge) - Catégorie socioprofessionnelle - Nature du rôle (ambiguë et conflictuel ou clair et bien défini) - Attitude des collègues et des supérieurs - Accès au télétravail - Accès à des mesures de conciliation travail-famille - Mesures de conciliation travail-famille communiquées de façon claire et transparente - Culture organisationnelle favorable ou défavorable à la conciliation travail-famille

Sources : Andrade et Lousã (2021) ; Cifola (2018) ; Guérin et al. (1997a) ; Guérin et al. (1997b) ; Lacroix et Boulet (2013) ; Laß et Wooden (2023) ; Lavoie (2016) ; Pouliot et al., 2022 ; St-Onge et al. (2002) ; Tremblay (2003a) ; Tremblay (2012), Tremblay et al. (2009) ; Vézina et al. (2011) ; adapté par nos soins.

1.2.2.1 Caractéristiques des parents

Bien qu'elles soient moins étudiées dans la littérature, les caractéristiques des parents jouent un rôle crucial dans l'ampleur du conflit travail-famille. D'abord, le sexe est une variable à prendre en compte. En effet, l'accroissement de la participation des femmes au

marché du travail ne se traduit pas nécessairement par une répartition équitable des responsabilités familiales au sein des couples. Les femmes consacrent plus de temps aux tâches domestiques et aux soins des enfants que leur conjoint (Lacroix et Boulet, 2013). Les mères d'enfants âgés de quatre ans et moins consacrent en moyenne plus de temps que les pères aux tâches domestiques (5,4 heures/jour c. 4,2 h/j) et aux soins aux enfants (2,9 h/j c. 2 h/j) (Lacroix et Boulet, 2013, p. 15). Les mères d'enfants de zéro à cinq ans sont proportionnellement plus nombreuses (25 %) que les hommes dans la même situation (15 %) à vivre un conflit travail-famille plus élevé (Lavoie, 2016, p. 28).

Le type de personnalité peut également expliquer pourquoi certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres de ressentir du stress. La recherche de St-Onge et al. (2010) montre que les individus peuvent ressentir des niveaux de conflits très différents, même lorsqu'ils exercent des responsabilités similaires et un même contexte organisationnel. Par exemple, un individu avec une personnalité de type A, caractérisée par la compétitivité, l'impatience, l'irritabilité, l'anxiété et le besoin de contrôler les événements, est plus susceptible d'éprouver du stress lorsqu'il tente d'articuler sa vie de famille et sa vie professionnelle. Ce type de personnalité est davantage associée aux femmes qu'aux hommes. Les parents qui s'imposent beaucoup de pression concernant la façon de s'occuper de leurs enfants ont également plus de chances de vivre un niveau élevé de conflit travail-famille (Lavoie, 2016 ; Pouliot et al., 2022).

1.2.2.2 Caractéristiques des familles

En ce qui concerne les caractéristiques des familles, plusieurs études concluent que le nombre d'enfants dans la cellule familiale ainsi que l'âge de ces derniers influencent le conflit travail-famille (Cifola, 2018 ; Guérin et al., 1997b ; St-Onge et al, 2002 ; Tremblay, 2003a). Le niveau de stress semble plus élevé dans les familles d'enfants de moins de six ans, considérant que les jeunes enfants nécessitent une disponibilité accrue et une attention soutenue (Guérin et al., 1997b). Pouliot et al. (2022) soulignent plutôt que le conflit travail-famille est plus marqué chez les parents ayant plusieurs enfants âgées de cinq à onze ans.

Leur étude s'inscrit dans le contexte de la pandémie, une période où les parents ont été particulièrement sollicités pour superviser et accompagner l'école à distance de leurs enfants, tout en travaillant.

Le soutien du conjoint et les caractéristiques de son emploi font également partie des caractéristiques des familles. Un soutien concret du conjoint favorise une répartition plus équitable de la charge familiale, ce qui permet d'atténuer le conflit travail-famille (Cifola, 2018 ; Guérin et al., 1997a ; Tremblay, 2003a). Pouliot et al. (2002) ajoutent que la satisfaction quant au partage des tâches liées aux soins et à l'éducation des enfants est un facteur associé à un niveau de conflit travail-famille moindre.

En revanche, l'absence de conjoint aggrave le conflit travail-famille, puisque la totalité des responsabilités familiales et des dépenses repose une seule personne (Guérin et al., 1997a).

Le nombre d'heures travaillées par semaine est à prendre en compte. Selon Lavoie (2019, p. 9), les pères sont plus nombreux que les mères à travailler plus de 40 heures par semaine (30 % c. 8 %). De plus, près du tiers des pères salariés ont un horaire de travail atypique (horaire irrégulier, de soir, de nuit ou de fin de semaine) (Lavoie, 2016, p. 9). L'effet d'un conjoint travaillant de longues heures est similaire à l'absence de conjoint sur le niveau de conflit travail-famille (Guérin et al., 1997b). Lors du retour au travail à la suite du congé de maternité, la conciliation travail-famille peut être difficile si l'horaire de travail du conjoint ne lui permet pas d'être présent lors de la routine du matin ou du soir (Cifola, 2018).

La qualité de la relation conjugale joue également un rôle important. Plus le degré de mésentente est élevé, plus le conflit travail-famille tend à être fort (Guérin et al., 1997b). Inversement, une relation conjugale saine peut atténuer les tensions et faciliter la gestion des responsabilités familiales et professionnelles.

La perception qu'ont les parents de leur situation économique est un autre facteur à prendre en compte. Les parents qui estiment que leurs revenus sont insuffisants pour répondre

aux besoins de base de leur famille tels que l'alimentation, le logement et l'habillement sont plus nombreux à vivre un niveau élevé de conflit travail-famille (Lavoie, 2016).

Enfin, le soutien externe contribue à réduire le stress ressenti lors du retour au travail après un congé parental (Cifola, 2018). Il peut provenir de l'aide pour le ménage ou encore du soutien de la famille et de l'entourage pour la garde des enfants. Les parents pouvant compter sur un réseau solide sont mieux outillés pour faire face aux impondérables, déléguer certaines tâches, s'accorder du temps personnel et être disponibles pour les besoins de leur famille. À l'inverse, le manque de soutien familial ou social peut amener certaines femmes à revoir leurs aspirations professionnelles à la baisse.

1.2.2.3 Caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail

Les caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail sont considérées au cœur de la problématique de conciliation travail-famille (Vézina et al., 2011).

Le type d'horaire, notamment les horaires irréguliers ou atypiques, peut poser des problèmes dans l'organisation du temps en famille et augmenter le stress vécu par les parents (Vézina et al., 2011).

La catégorie socioprofessionnelle est aussi à prendre en compte. Les parents détenteurs d'un diplôme universitaire sont plus susceptibles de ressentir un niveau plus élevé de conflit travail-famille que les parents ayant un diplôme de niveau secondaire ou collégial (Lavoie, 2016, p. 33). Une étude menée dans le contexte de la pandémie révèle que les professeurs vivent un niveau de conflit plus élevé que les répondants qui occupaient un autre type d'emploi (Pouliot et al., 2022).

Le lieu de travail est également à considérer. L'étude de Laß et Wooden (2023) montre que le télétravail permet de réduire le conflit travail-famille, mais seulement lorsque la majorité des heures rémunérées sont effectuées à domicile. Cet effet est plus marqué chez les mères, qui tendent à utiliser le télétravail pour répondre aux besoins de la famille. En outre, Laß et Wooden (2023) soulignent que le meilleur contrôle de l'horaire et la réduction du

temps de déplacement sont des variables médiatrices importantes dans la réduction du conflit travail-famille, mais leur effet reste moins significatif que le télétravail lui-même.

La surcharge de travail est une autre caractéristique qui exerce une grande influence sur le conflit travail-famille (Guérin et al., 1997b ; St-Onge et al., 2002). Plusieurs recherches indiquent que les professionnels et les gestionnaires se sentent plus surchargés au travail que les autres employés (Galinsky et al., 2001 ; Guérin et al., 1997b).

La nature des rôles est également identifiée comme une variable d'influence, suivie par l'absence de rétroaction et le manque d'autonomie (Andrade et Lousã, 2021 ; Guérin et al., 1997b ; St-Onge et al., 2002). Les employés qui perçoivent leurs rôles comme étant ambigus, conflictuels et trop nombreux expriment un niveau de conflit travail-famille plus élevé.

L'attitude et le soutien des supérieurs et des collègues n'influencent pas directement la perception du conflit travail-famille (Andrade et Lousã, 2021 ; St-Onge et al., 2002). Toutefois, ils jouent un rôle dans l'utilisation des mesures de conciliation (Tremblay et al., 2009) et modèrent l'utilisation de la technologie liée au travail en dehors des heures régulières (Andrade et Lousã, 2021). Il est intéressant de noter que les femmes semblent bénéficier de plus de soutien de la part de leurs collègues et de leur supérieur que les hommes (Tremblay, 2003a, 2012 ; Tremblay et al., 2009).

Malgré la mise en place de mesures de conciliation travail-famille, la culture organisationnelle peut soit atténuer, soit exacerber le conflit-travail-famille. Ce conflit est moindre dans les organisations où les dirigeants montrent, par leurs attitudes et actions, que la conciliation travail-famille est une priorité (Guérin et al., 1997a). Il diminue également lorsque les supérieurs font preuve de compréhension et acceptent des aménagements pour aider les employés à concilier leurs exigences personnelles et professionnelles (Cifola, 2018). De plus, le conflit diminue lorsque les mesures de conciliation travail-famille sont communiquées clairement et qu'elles sont facilement accessibles, permettant aux employés de les utiliser sans crainte de jugements ou répercussions (Cifola, 2018).

Bien que certaines organisations offrent des mesures formelles de conciliation travail-famille, leur utilisation dépend largement de la culture organisationnelle en place (Chrétien et Létourneau, 2010a). Dans les milieux de travail où la culture est défavorable à la conciliation travail-famille, certaines mères hésitent à annoncer leur grossesse puisqu'elles craignent une réaction négative de la part de leur supérieur ou d'être jugées par leurs collègues (Cifola, 2018). À partir d'une typologie développée par Duxbury et al. (2003), l'étude de Chrétien et Létourneau (2010b, p. 56) identifie plusieurs types de cultures défavorables à la conciliation travail-famille :

1. **La culture des longues heures** : fondée sur l'idée que le temps passé au travail est représentatif de l'engagement professionnel et de la productivité.
2. **La culture disjointe** : met en place des pratiques de conciliation travail-famille, mais en décourage l'accès par ses pratiques managériales incohérentes ou arbitraires.
3. **La culture de l'argent** : valorise la rentabilité financière et considère les mesures de conciliation travail-famille comme des dépenses injustifiées.
4. **La culture du travail et de la famille** : insiste sur une séparation stricte entre les deux sphères, obligeant le parent-travailleur à choisir entre le travail et la famille.
5. **La culture hostile** : l'employeur adopte des comportements réprobateurs et exerce des représailles envers les parents travailleurs, considérant que les exigences familiales nuisent à la vie professionnelle.
6. **La culture incompréhensive** : l'employeur ignore les besoins de conciliation travail-famille des employés et est incapable de se mettre à leur place.

7. **La culture des exigences de travail discutables** : l'employeur ne considère pas les responsabilités familiales des parents travailleurs comme une raison valable pour réorganiser le travail.

Cifola (2018) note que les milieux de travail à prédominance féminine sont généralement plus compréhensifs face aux difficultés de conciliation travail-famille, notamment en raison de la fréquence plus élevée de congés de maternité et de congés pour responsabilités familiales dans ces milieux, qui les incite à trouver des solutions mieux adaptées. Cependant, Tremblay (2012, p. 132) rapporte que 69 % des infirmières interrogées sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle leur organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation travail-famille.

Finalement, entre le départ en congé de maternité et le retour au travail, plusieurs modifications, évolutions ou restructurations peuvent avoir lieu au sein de l'organisation, affectant les tâches, l'équipe de travail et même de la nature du poste. Ces changements accentuent le stress ressenti et la peur de ne pas être au niveau de rendement attendu chez les mères (Cifola, 2018).

Le tableau 4 résume les principaux facteurs permettant d'atténuer ou d'augmenter la perception de conflit travail-famille chez les parents travailleurs.

En bref, les déterminants du conflit travail-famille permettent de mieux comprendre pourquoi certaines personnes sont plus susceptibles de vivre un conflit travail-famille. Au-delà des causes, il est essentiel de s'attarder aux effets de ce conflit sur la vie des parents.

Tableau 4 - Principaux déterminants du conflit travail-famille

Sphères	Facteurs atténuant le conflit travail-famille	Facteurs accentuant le conflit travail-famille
Individu		<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de scolarité élevé - Personnalité de type A - Pression de performance dans la parentalité
Famille	<ul style="list-style-type: none"> - Enfants plus vieux et autonomes - Présence de conjoint - Soutien du conjoint et partage équitable des responsabilités familiales - Saine relation conjugale - Soutien social (famille et aide extérieure) 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfants en bas âge - Absence de conjoint - Manque de soutien du conjoint(e) et partage inéquitable des responsabilités familiales - Mésentente dans la relation conjugale - Manque de soutien social
Travail	<ul style="list-style-type: none"> - Nature du rôle clair et bien défini - Charge de travail raisonnable - Autonomie - Soutien des collègues et des supérieurs - Culture organisationnelle favorable à la réalité des familles 	<ul style="list-style-type: none"> - Emploi de niveau professionnel ou cadre - Horaires de travail et nombre d'heures travaillées - Nature du rôle ambigu, conflictuel - Surcharge de travail - Manque d'autonomie - Manque de soutien des collègues et des supérieurs - Culture organisationnelle défavorable à la réalité des familles

Sources : Cifola (2018); Guérin et al. (1997a); Guérin et al. (1997b); Lacroix et Boulet (2013); Lavoie (2016); St-Onge et al. (2002); Tremblay (2003a); Tremblay (2012); Tremblay et al. (2009); Vézina et al. (2011), adapté par nos soins.

1.2.3 Conséquences du conflit travail-famille

Le conflit travail-famille a des conséquences sur divers aspects de la vie des parents de même que sur les organisations, et ses effets sont largement documentés dans la littérature. Sur le plan de la santé et du bien-être des parents, des liens sont établis entre le conflit travail-famille et des troubles psychologiques tels que la dépression (Allen et al., 2000) et les troubles de l'humeur et de l'anxiété, particulièrement chez les femmes (Frone, 2000). Il est également associé à une détérioration de la santé mentale et physique (Allen et al., 2000). Une conciliation travail-famille difficile peut mener à l'adoption de moins bonnes habitudes de vie comme la consommation d'alcool ou de médicaments, une alimentation déséquilibrée, un manque de sommeil ou un faible niveau d'activité physique (St-Amour et al., 2005).

Le conflit travail-famille affecte également la relation parent-enfant. Il est associé à une insatisfaction face à la vie en général et à la vie familiale (St-Onge et al., 2002). Il se manifeste par des comportements moins chaleureux et une diminution du temps consacré aux enfants (St-Amour et al., 2005). Les parents qui rapportent des niveaux élevés de conflits travail-famille sont plus susceptibles de crier, élever la voix ou se mettre en colère au moins une fois par jour (Lavoie, 2016). Ils sont également plus à risque de perdre patience quelques fois par semaine lorsque leurs enfants demandent de l'attention (Lavoie, 2016).

Dans la sphère professionnelle, le conflit travail-famille se manifeste par une augmentation de l'absentéisme, des retards et un taux de roulement plus élevé (Guérin, 1997b). Les parents confrontés à des difficultés de conciliation travail-famille songent davantage à changer d'emploi et sont plus susceptibles de vivre de l'épuisement professionnel (Allen et al., 2000). Les effets négatifs du conflit travail-famille étant préoccupants, les organisations sont nombreuses à vouloir soutenir leurs employés à l'aide de mesures concrètes.

1.2.4 Mesures de conciliation travail-famille

Les mesures de conciliation travail-famille désignent des pratiques concrètes, telles que les horaires flexibles, le télétravail ou les congés pour responsabilités familiales, qui visent à réduire le conflit travail-famille et à faciliter l'organisation du temps et des responsabilités des travailleurs (Najem et Tremblay, 2010).

L'implantation de ces mesures en entreprise présente de nombreux avantages, notamment l'augmentation de la satisfaction des employés et de leur rendement (Guérin et al., 1997b ; Tremblay, 2003a). Ces initiatives favorisent l'attraction et la rétention du personnel (gouvernement du Québec, 2017). Par ailleurs, des mesures comme les congés pour raisons personnelles et les différentes formes d'aménagement du travail permettent aux parents de mieux concilier leurs obligations familiales et professionnelles, ce qui se traduit par une diminution de l'absentéisme et des retards (Guérin et al., 1997b ; Tremblay, 2003a).

La littérature montre que les mesures qui semblent être les plus efficaces pour faciliter la conciliation travail-famille sont : l'aménagement du temps de travail, la flexibilité du lieu de travail et les congés (Chrétien et Létourneau, 2010b ; Cifola, 2018, Concilivi, 2023). Selon l'étude quantitative de Concilivi (2023), réalisée auprès de 3 030 travailleurs québécois, les trois mesures les plus appréciées sont : la flexibilité dans le choix des vacances, la flexibilité des horaires de travail et les congés payés pour responsabilités familiales. Ces dispositifs permettent une meilleure gestion des imprévus liés aux soins des jeunes enfants et favorisent une reprise du travail plus harmonieuse après le congé parental (Cifola, 2018).

Ces trois catégories de mesures sont abordées et brièvement définies.

a) AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

La catégorie aménagement du temps de travail regroupe diverses mesures visant à offrir une plus grande flexibilité et adaptabilité aux employés dans la gestion de leur horaire et de leurs heures de travail. Parmi ces mesures figurent la réduction du temps de travail, l'horaire de travail adapté tel que l'horaire variable, la semaine de travail comprimée ainsi

que l'utilisation de banques d'heures (Gouvernement du Québec, s.d.b). Concernant l'accessibilité à ces mesures, 40 % des travailleurs ont accès à un horaire de travail flexible, 20 % ont accès à une semaine de travail comprimé et 16 % peuvent volontairement réduire leur nombre d'heures travaillées (Concilivi, 2023, p. 41).

b) FLEXIBILITE DU LIEU DE TRAVAIL

Le télétravail ou le travail dans un bureau satellite sont deux mesures de flexibilité du lieu de travail qui permettent aux travailleurs d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches à domicile ou dans un édifice à proximité du lieu de résidence. Depuis la pandémie, la pratique du télétravail a fortement augmenté au Québec : en janvier 2020, la proportion de télétravailleurs était de 6,7 %, pour passer à 23,4 % en mars 2020 et atteindre 34,9 % en 2021 et 44,8 % en 2022 (Morissette et al. 2023, p. 4-5). Les régions de Montréal (44,8 %) et de la Capitale-Nationale (38,3 %) enregistrent les taux les plus élevés (Cloutier-Villeneuve, 2024, p. 8). Le télétravail est plus répandu chez certains groupes, notamment les femmes (39 %), les personnes de 25 à 54 ans (40 %) et les détenteurs d'un diplôme universitaire (58 %) (Cloutier-Villeneuve, 2024, p. 1). Le télétravail est également plus fréquent chez les gestionnaires et les professionnels (Cloutier-Villeneuve, 2024). Les secteurs des finances, assurances, immobilier et la location ainsi que celui des services professionnels, scientifiques et techniques et administrations publiques affichent de forts taux de télétravail, atteignant ou dépassant 65 % (Cloutier-Villeneuve, 2023, p. 6-7).

Selon l'étude Concilivi (2023), ce sont 33 % des télétravailleurs qui exercent leurs tâches en mode hybride, alors que 17 % travaillent à distance à temps complet et 9 % de façon occasionnelle (Concilivi, 2023, p. 65). La fréquence du télétravail varie, mais elle est de trois à cinq jours pour la majorité des travailleurs (59 %) (Concilivi, 2023, p. 65). Parmi ces travailleurs, la plupart ont un nombre de journées variable de journées en télétravail (60 % contre 40 %) (Concilivi, 2023, p. 65). La décision quant au nombre de jours en télétravail est prise par le gestionnaire (36 % des situations), la direction (29 %) ou l'employé lui-même (32 %) (Concilivi, 2023, p. 65). La majorité des travailleurs (69 %) se déclarent satisfaits de la formule de télétravail adopté par leur organisation (Concilivi, 2023, p. 65).

Les recherches sur le télétravail révèlent des effets variés et parfois contradictoires (Le Gagneur, 2024 ; Thoemmes, 2023). Parmi les avantages, une augmentation de la productivité et de la concentration est observée, ainsi qu'une réduction des distractions et une diminution de l'absentéisme. Le télétravail semble également favoriser une motivation accrue et une diminution du stress. La réduction de temps de transport libère des heures qui peuvent être investies dans des activités domestiques ou de loisirs (Le Gagneur, 2024). Cependant, plusieurs effets négatifs sont soulevés, tels que l'intensification du travail, les risques psychosociaux comme le stress et l'épuisement professionnel, une diminution de la motivation et du sentiment d'appartenance, une surcharge de travail, un effritement des relations, des problèmes de développement de carrière ainsi que l'isolement des employés (Thoemmes, 2023). Le Gagneur (2024) souligne aussi l'intensification du travail effectué à domicile. Les journées commencent plus tôt le matin, se terminent plus tard en fin de journée et les pauses sont plutôt rares. Ainsi, en contexte de télétravail, « dans une société où [les] tâches restent inégalement réparties, la double journée des femmes change de nature : l'activité domestique se fait éclater et s'insère dans la journée de travail » (Le Gagneur, 2024, p. 3). Bien que les gains temporels soient importants, le télétravail contribue alors à assigner les femmes au travail domestique (Le Gagneur, 2024).

c) *CONGES*

La catégorie des congés regroupe les congés pour raisons familiales ainsi que la flexibilité dans le choix des vacances. Ils permettent également aux parents de s'acquitter de leurs responsabilités l'esprit tranquille. Selon les résultats du rapport Concilivi, 34 % des employés ont accès à des congés payés pour responsabilités familiales et 23 % ont la possibilité de prendre des congés non payés au-delà des dix jours prévus par la *Loi sur les normes du travail* pour s'absenter pour des raisons familiales. De plus, près de la moitié des travailleurs (44 %) ont accès à une flexibilité dans le choix des vacances, leur permettant de s'ajuster aux besoins de leur famille.

1.2.4.2 Motifs d'utilisation

La littérature relève que l'utilisation de mesures de conciliation travail-famille varie considérablement selon le genre. Les différences d'utilisation se manifestent dans les préférences en matière d'aménagement du temps de travail ; les femmes sont plus enclines à réduire volontairement leurs heures de travail alors que les hommes montrent plus d'intérêt pour des semaines de travail comprimées (Tremblay, 2003b). Les congés pour raisons personnelles sont aussi utilisés de manière distincte selon le genre. Les femmes les privilégient pour les soins aux enfants et les situations de maladie familiale, tandis que les hommes les utilisent davantage pour des engagements sociaux ou des activités de formation (Tremblay, 2003a). En effet, le fait d'être parent peut amener à revoir ses priorités et à faire des choix pour assurer une meilleure présence auprès des enfants.

La section suivante présente les particularités de la transition vers la maternité et ses conséquences sur la carrière.

1.3 TRANSITION VERS LA MATERNITÉ

La transition vers la maternité est une étape de vie significative et transformatrice, marquée par des changements physiques, psychologiques, sociaux et relationnels qui surviennent chez la femme après la grossesse et l'accouchement (Hwang et al., 2022). Elle est composée de cinq étapes : la grossesse, l'arrivée du bébé (les premières semaines), le congé parental, le retour au travail et la conciliation travail-famille à la suite du retour au travail (Gagnon, 2023, p. 22).

Le période de « matrescence », contraction des mots maternité et adolescence, désigne le processus de transformation du cerveau et du corps de la femme en préparation à la maternité (Orchard et al., 2023). Des études démontrent que le cerveau de la mère subit une plasticité neuronale durant la grossesse et le post-partum afin de permettre le développement de l'attachement maternel et l'ajustement des comportements pour prendre soin de l'enfant

(Barba-Müller et al., 2019 ; Paternina-Die et al., 2024). Cette période se compare à l'adolescence en raison de l'ampleur des changements et du développement de la personne (Athanasopoulos, 2024). Tout comme l'adolescence marque le passage à la vie adulte, la maternité représente la transition vers la prise en charge d'un enfant dépendant (Orchard et al., 2023). La durée de la matrescence varie d'une femme à l'autre et se renouvelle à chaque grossesse (Athanasopoulos, 2024).

En plus des changements physiques et émotionnels, la transition vers la maternité implique une redéfinition de soi et une réorganisation de la vie quotidienne :

Elle exige de modifier son identité afin d'y intégrer le rôle de parent, de modifier significativement les occupations dans lesquelles on s'engage, de modifier l'organisation de son temps et de jongler avec des attentes sociales contradictoires. (Gagnon, 2023, p. 8)

Fortier et Deschenaux (2016) identifient trois parcours d'engagement dans la maternité : les traditionnelles, les contemporaines et les alternatives. Les traditionnelles adoptent une vision classique de la maternité, où la femme joue un rôle central. Elles s'épanouissent dans leur rôle de mère et valorisent les compromis qu'elles font au bénéfice de leur famille. Les contemporaines sont déterminées à faire carrière, elles considèrent la recherche de stabilité comme un préalable à la fondation d'une famille. Elles incarnent le modèle actuel de performance et de réussite sociale, mais expriment souvent une culpabilité liée à leur absence auprès de leurs enfants. Les alternatives adoptent une perspective marginale par rapport au modèle contemporain dominant en privilégiant une qualité de vie globale et leur propre épanouissement. Contrairement aux autres femmes, elles n'appréhendent pas les contraintes qu'engendre la vie de famille ; le désir de fonder une famille est présent, mais il est moins planifié.

Maintenant que les différentes façons de s'impliquer dans la maternité ont été abordées, la section qui suit se penchera sur les difficultés exprimées par les femmes relativement à la maternité.

1.3.1 Difficultés liées à la maternité

La maternité comporte un lot de défis qu'il convient de décrire afin de bien saisir l'état physique et mental des nouvelles mères.

La dépression post-partum est une conséquence fréquente de la maternité qui affecte la santé mentale des mères et réduit leur capacité à fournir des soins appropriés à leur enfant (Saharoy et al., 2023). La littérature recense plusieurs conséquences de la dépression, notamment sur l'attachement mère-enfant et le développement de l'enfant (Saharoy et al., 2023). Lanes et al. (2011) ont étudié la prévalence des symptômes de dépression post-partum auprès de 6 421 femmes canadiennes. Au Québec, 7,69 % des femmes de l'étude présentaient des symptômes de dépression post-partum mineurs à majeurs, tandis que 9,13 % souffraient de symptômes majeurs, portant le total à 16,82 % (Lanes et al., 2011, p. 305). Les principaux facteurs de risque identifiés dans l'étude sont le stress pendant la grossesse et la manque de soutien post-partum (Lanes et al., 2011)

L'étude qualitative de Lévesque et al. (2020) explore quant à elle les défis de la transition vers la parentalité chez 23 couples de la région de Montréal. L'analyse thématique met en évidence trois enjeux principaux : 1) la perte d'individualité et de vie de couple au détriment du rôle parental, 2) les tensions liées au partage des tâches et 3) la difficulté à développer son identité comme parent à travers les normes sociales et le regard des autres. De plus, certains facteurs tels que la fatigue et le manque de sommeil ainsi que l'isolement social accentuent ces difficultés (Lévesque et al., 2020). Le manque de sommeil est une difficulté importante vécue par les parents, puisqu'il se ressent autant physiquement que psychologiquement et peut amener la mère à moins bien performer au travail (Lévesque et al., 2020).

Dans l'étude de Lévesque et al. (2020), les nouveaux parents indiquent éprouver des difficultés à jongler avec leurs différentes identités (soi, parent et partenaire). La majorité des participants expriment avoir vécu un sentiment de perte en devenant parent. Ils ont l'impression de s'être perdus à la fois comme individus et comme couples. La planification

est centrée autour des besoins de l'enfant, laissant peu de place pour le temps seul et le temps pour soi. De plus, les nombreuses responsabilités parentales forcent les parents à organiser leur vie familiale, leurs horaires et leurs routines de manière structurée, ce qui laisse peu de place à la spontanéité (Lévesque et al., 2020).

Plusieurs mères mentionnent qu'elles assument la majorité de la charge mentale liée aux soins de l'enfant, tels que les tâches ménagères, la prise de rendez-vous médicaux, les achats et les repas (Lévesque et al., 2020). La répartition du congé parental et l'allaitement sont des facteurs pouvant expliquer la division genrée des rôles et des tâches. Une mère qui allaite et qui prend un long congé parental passe beaucoup plus de temps avec l'enfant que le père. Ce contexte l'amène à construire un lien avec l'enfant et à développer une expertise des besoins de l'enfant, ce qui la désigne comme celle qui sait le mieux répondre aux besoins de l'enfant. Par conséquent, les tâches liées aux soins de l'enfant lui sont souvent déléguées. Ce problème persiste au-delà du congé parental et affecte le retour au travail des mères (Lévesque et al., 2020).

La littérature montre que les pressions pour « être une bonne mère » sont nombreuses. Selon Lévesque et al. (2020), elles proviennent essentiellement des opinions médicales sur le développement optimal de l'enfant et de l'entourage sur la manière de bien élever un enfant. Par exemple, les mères sont hautement encouragées à allaiter et peuvent parfois se sentir obligées. Les réseaux sociaux semblent également jouer un rôle important. Les mères sont plus nombreuses que les pères à suivre des groupes de parents sur Facebook où elles sont fortement exposées aux pressions, aux normes, aux jugements et reçoivent parfois des conseils non sollicités (Lévesque et al., 2020). Ces différentes sources de pression causent des sentiments de culpabilité et d'anxiété de performance chez les parents (Lévesque et al., 2020).

Les participantes de l'étude de Seery (2014) utilisent des termes comme course, essoufflement, *burnout*, *superwoman*, épuisement, voire étouffement pour qualifier leur représentation de la maternité et les exigences de leur rôle de mère :

Comparées à des pieuvres, les mères devraient maintenant être capables de tout faire avec le sourire comme si elles aimaient toujours ce qu'elles font. Les féministes interrogées parlent de la pression de performance alors que la liste des critères s'allonge sans cesse, incluant l'éducation des enfants, le temps passé auprès d'eux, les repas offerts ou le corps même des femmes qui doit correspondre à un idéal (Seery, 2014, p. 225).

En somme, la maternité peut poser certaines difficultés sur le plan personnel. Il importe de s'intéresser aux conséquences de la maternité sur la carrière afin de mieux comprendre la complexité de cette transition.

1.3.2 Conséquences du congé de maternité sur la vie professionnelle

Le fait de devenir mères a des conséquences significatives sur l'emploi et la carrière des femmes (Moreau et al., 2018). Bien que la conciliation travail-famille puisse engendrer des conflits, elle peut aussi être une source d'enrichissement personnel et professionnel (Constantini et al., 2022). En effet, le travail contribue au bien-être familial : la reconnaissance des collègues, l'accès à revenu plus élevé et la perception de contribuer à la société renforcent le sentiment de gratification personnelle. L'expérience acquise dans le cadre familial enrichit également la sphère professionnelle. Certaines femmes estiment que le congé de maternité leur a permis de développer des compétences telles que la patience, l'empathie et la capacité d'adaptation, qui leur sont utiles au travail (Constantini et al., 2022).

Malgré ces aspects positifs, les femmes restent plus enclines à faire des compromis pour être présentes auprès de leurs enfants, comparativement à leurs conjoints (Seery, 2014). Par exemple, elles refusent plus souvent des responsabilités professionnelles en raison de leurs obligations familiales (27,9 % c. 17,9 % pour les hommes) (Tremblay, 2003a, p. 10). La logique économique selon laquelle le partenaire ayant le revenu le plus faible se retire du marché du travail affecte particulièrement les femmes puisqu'elle a des conséquences sur leur rente de retraite (Seery, 2014). Les femmes craignent que leur réalité familiale les pénalise au moment des promotions ou lors d'opportunités au sein de leur organisation (Cifola, 2018).

Les conséquences de la maternité sont bien documentées. Selon Moreau et al. (2018, p.110), près de la moitié des parents (48 %) retardent une demande de promotion, 18 % rapportent avoir vécu de la discrimination au travail et 14 % reviennent dans un poste différent après le congé de maternité.

Dans cet ordre d'idées, Genin (2017) explore les mécanismes par lesquels se construit le « plafond de mère » chez les femmes qualifiées au Québec. Cette expression désigne les inégalités vécues par les femmes en raison de la combinaison de leur genre et de leur parentalité et se définit comme :

L'ensemble des obstacles pénalisant les mères dans leur parcours professionnel. Alors que l'expression « plafond de verre » a été critiquée pour son aspect statique, précisons que le terme de plafond de mère devrait refléter l'interaction dynamique de facteurs sociaux, organisationnels et individuels cumulatifs qui contribuent à la reproduction de structures, de pratiques et de comportements ayant comme conséquence d'éloigner ou d'exclure les mères des sphères de pouvoir et de maintenir un partage inégalitaire entre le travail rémunéré et le travail parental. (Genin, 2017, p. 42)

Selon Genin (2017), ce « plafonnement » se forme avant même l'arrivée des enfants, à travers l'anticipation de la maternité. Les femmes intériorisent que l'arrivée des enfants entraîne des conséquences sur leur parcours professionnel, ce qui influence leurs choix de carrière. Certaines femmes se tournent consciemment vers des emplois ou des secteurs d'activité qui leur permet de concilier plus aisément emploi et famille, alors que d'autres retardent l'âge de la maternité pour privilégier leur progression de carrière.

Après avoir exploré les multiples aspects de la transition vers la maternité et les bouleversements qu'elle entraîne dans la vie des femmes, il est essentiel de se pencher sur une autre étape cruciale : le retour au travail après un congé de maternité. Cette période est souvent perçue comme la plus exigeante puisqu'elle nécessite de jongler avec deux nouvelles identités : celle de mère et celle de mère-travailleuse (Gagnon, 2023).

1.4 RETOUR AU TRAVAIL

Le retour au travail à la suite d'un congé de maternité consiste à retrouver son activité professionnelle et son niveau d'autonomie maximale après une absence plus ou moins longue du marché du travail quand un lien d'emploi avec une organisation spécifique a été conservé (Corbière et Durand, 2011, p. 32). Young et al. (2005) le conçoivent comme un processus complexe allant de l'absence du travail au maintien au travail plutôt que comme un simple évènement. Ce processus dynamique englobe une série d'évènements, de transitions et de phases, incluant des interactions avec l'environnement et avec d'autres individus (Young et al., 2005).

Il existe une vaste littérature sur le retour au travail après une absence prolongée, mais elle se concentre principalement sur les congés pour raisons de santé, comme les maladies, les maladies professionnelles ou les accidents du travail. Cette expérience est décrite comme étant difficile, suscitant des craintes, de l'angoisse ainsi qu'un sentiment de vulnérabilité (St-Arnaud et al., 2003).

Bien que les processus de retour au travail après une absence pour raisons médicales soient largement documentés, il ne semble pas avoir de processus concret et formel pour les congés de maternité. Une étude canadienne menée auprès de 1 000 mères-travailleuses révèle que 95 % des répondantes n'ont bénéficié d'aucun soutien formel lors de leur retour au travail après leur congé de maternité et que 79 % estiment que le retour au travail aurait pu être mieux géré (Moms at Work, 2021, p. 2). Par ailleurs, 58 % des participantes affirment que leur employeur n'était pas bien préparé à leur retour et 40 % ont considéré quitter leur emploi (Moms at Work, 2021, p. 2). Des résultats similaires sont rapportés par Bérard et al. (2024). La majorité des infirmières participant à l'étude n'ont bénéficié ni de préparation ni d'aménagement de la part de leur employeur. Les femmes doivent effectuer des recherches par elles-mêmes pour connaître les mesures auxquelles elles ont droit (Bérard et al., 2024).

Quériaux et al. (2015) soulignent que s'absenter du travail pendant plusieurs mois, quelle qu'en soit l'origine, est loin d'être banal, et que les conditions de retour au travail

influencent considérablement la reconstruction de l'identité des personnes concernées. Le retour au travail après un congé de maternité représente une phase de reconstruction sociale et de redéfinition des rôles de vie (Gagnon, 2023). Pendant le congé de maternité, la femme est séparée de son milieu professionnel pendant plusieurs mois pour s'approprier son nouveau rôle de mère.

Les sections suivantes explorent les facteurs qui facilitent cette transition ainsi que les défis qui y sont associés.

1.4.1 Les facteurs facilitant le retour au travail après un congé de maternité

Le retour au travail est souvent perçu comme l'une des périodes les plus exigeantes de la maternité (Gagnon, 2023). Toutefois, divers facteurs peuvent le rendre plus harmonieux.

Les femmes sont motivées de reprendre le travail pour diverses raisons, qui reflètent des besoins tant personnels que professionnels. Si les raisons financières sont souvent citées comme principale motivation (Sriram, 2017), d'autres facteurs jouent un rôle clé. Le désir de retrouver un sentiment d'indépendance, de renouer avec des tâches maîtrisées et d'être stimulées intellectuellement sont des motivations importantes (Gagnon, 2023 ; Sriram, 2017). Par ailleurs, certaines femmes accueillent le retour au travail avec soulagement, puisqu'elles ne se sentent pas maternelles (Sriram, 2017).

Le retour peut aussi représenter une source de gratification personnelle. Il permet de se consacrer à des activités autres que les soins maternels (Bérard et al., 2024) et favoriser les échanges entre adultes, réduisant ainsi l'isolement vécu pendant le congé de maternité (Sriram, 2017). Enfin, les retrouvailles avec les collègues sont souvent perçues comme des éléments positifs (Bérard et al., 2024).

Ces recherches montrent que le retour au travail répond à un équilibre entre les besoins financiers, les aspirations personnelles et l'épanouissement professionnel.

Outre les motivations personnelles, Gagnon (2023) met en lumière les diverses stratégies d'adaptation adoptées par les femmes pour faire face aux défis du retour au travail. Certaines préparent leur retour au travail en réalisant des tâches en amont telles que la préparation des repas et les achats de couches. L'organisation des routines et la révision de la répartition des tâches au sein du couple apparaissent comme des facteurs clés pour maintenir un équilibre de vie. Ces stratégies favorisent le développement d'automatismes et allègent la charge mentale (Gagnon, 2023). L'intégration progressive de l'enfant à la garderie représente aussi un facteur facilitant, en permettant à l'enfant de s'habituer à son nouvel environnement (Gagnon, 2023).

Pour réduire le niveau de conflit travail-famille, plusieurs mères modifient la valeur qu'elles associent à leur travail, accordant ainsi plus de place à leur rôle de parent (Gagnon, 2023). D'autres choisissent de réduire leurs exigences en termes de productivité, tant au travail qu'à la maison, notamment pour les tâches ménagères (Gagnon, 2023).

Certaines pratiques offertes par le milieu de travail contribuent également à mieux soutenir les femmes lors du retour au travail. Le retour au travail à temps partiel favorise une adaptation en douceur et permet aux femmes de regagner confiance plus facilement en leurs compétences (Constantini, 2022). Il permet d'atténuer le stress ressenti lors du retour au travail (St-Arnaud et al., 2003). Toutefois, le retour progressif peut générer des tensions, particulièrement en contexte de surcharge de travail, puisqu'il risque d'être perçu négativement par les collègues, qui appréhendent une charge de travail supplémentaire (Kane, 2009 ; St-Arnaud et al., 2003).

Le soutien du gestionnaire joue un rôle déterminant dans l'amélioration du bien-être des employées, particulièrement lorsque les pratiques de conciliation travail-vie personnelle sont limitées. Il peut compenser une offre réduite de mesures formelles, tandis que son influence devient moins marquée lorsque ces pratiques sont déjà bien établies (Lucia-Casademunt et al., 2018). Les arrangements informels, comme la flexibilité des horaires (notamment lorsque l'enfant est malade), l'extension des délais pour tenir compte des responsabilités familiales, la réduction des heures de travail ou la possibilité de revenir à

temps partiel, sont perçus comme des signes de soutien de la part des gestionnaires (Sriram, 2017).

Le soutien des collègues est également essentiel à la reconstruction de l'identité professionnelle. La qualité de l'accueil des collègues et des supérieurs permet de restaurer l'image de soi et la confiance en ses capacités professionnelles, en plus d'atténuer le stress ressenti (St-Arnaud et al., 2003). Pour certaines femmes, la rétroaction positive et les marques d'appréciation contribuent à leur bien-être au travail (Constantini, 2022). Le fait d'avoir un milieu de travail soutenant et à l'écoute des besoins permet également de faciliter le retour au travail et, par la suite, la conciliation travail-famille (Gagnon, 2023).

Bien que certains facteurs contribuent à un retour au travail harmonieux, divers obstacles peuvent également compliquer cette transition. La section suivante les présente.

1.4.2 Les défis du retour au travail après un congé de maternité

Le retour au travail après un congé de maternité présente plusieurs défis pour les mères, qui commencent parfois même avant la reprise du travail. En effet, l'anticipation de cette transition génère un tourbillon émotionnel, caractérisé par des sentiments ambivalents : inquiétudes, tristesse, moments de déprime, incertitude, mais aussi excitation à l'idée de reprendre le travail (Spiteri et Xuereb, 2012). Bérard et al. (2024) rapportent des résultats similaires. Les femmes expriment des émotions positives telles que l'enthousiasme, la joie et l'excitation, mais également des émotions négatives comme l'appréhension, l'inquiétude, la tristesse et la colère. De plus, une autre étude rapporte que 52 % des femmes se sentent stressées, 43 % sont anxieuses et 41 % se disent dépassées (Maturin, 2024, p. 5). Ces résultats illustrent la diversité et la complexité des émotions vécues par les femmes face au retour au travail.

Au-delà des émotions ressenties avant le retour au travail, d'autres obstacles apparaissent lors de la reprise des activités professionnelles. Parmi eux, la culpabilité de confier son enfant à des non-membres de la famille est souvent évoquée (Bérard et al, 2024 ;

Spiteri et Xuereb, 2012 ; Sriram, 2017,). La séparation mère-enfant est vécue difficilement par les femmes, souvent accompagnée par un sentiment de culpabilité de manquer des étapes importantes dans le développement de leur enfant (Constantini et al., 2022 ; Spiteri et Xuereb, 2012). Toutefois, cette difficulté ne persiste pas dans le temps ; elle diminue lorsque la mère perçoit que l'enfant est entre bonnes mains.

La gestion du temps représente aussi un défi majeur dans la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles (Sriram, 2017). Certaines mères doivent travailler en dehors de leurs heures habituelles ou emporter du travail à la maison (Sriram, 2017). Les déplacements professionnels, ainsi que les maladies de l'enfant alourdissent le retour au travail, en plus du stress généré par la charge de travail et la fatigue (Sriram, 2017). Gagnon (2023) souligne également la difficulté à concilier les besoins de tous, le débalancement des routines et le poids élevé de la charge mentale.

Ces défis affectent la perception des femmes quant à leurs compétences au travail. Lorsqu'elles sont questionnées sur les difficultés liées au retour après un congé de maternité, 49 % mentionnent le sentiment de devoir prouver leur valeur à leur retour et 33 % indiquent la perte de confiance en leurs capacités (Maturn, 2024, p.4). Des résultats similaires sont rapportés dans la littérature (Bérard et al., 2024 ; Constantini et al., 2022). Les femmes ont l'impression de recommencer à zéro et doutent de leur expertise. Certaines sont surprises de l'ampleur des connaissances oubliées et se sentent découragées d'avoir à demander de l'aide. Le processus de mise à jour des connaissances est vécu différemment, certaines rapportent du succès dans leurs réapprentissages alors que d'autres vivent ce processus difficilement (Constantini et al., 2022).

Enfin, la conciliation travail-famille représente une autre période marquée par des contraintes importantes, limitant le temps personnel consacré aux loisirs, aux activités sociales ou aux repas (Gagnon, 2023). Elle s'accompagne souvent d'un conflit entre les obligations familiales et professionnelles. Les femmes peuvent ressentir une ambivalence face à leurs aspirations professionnelles et la place accordée à la famille, exprimant le désir

de progresser professionnellement, sans que cette progression empiète sur leur vie familiale (Gagnon, 2023).

Cette revue de littérature met en lumière la complexité du retour au travail après un congé de maternité. La conclusion qui suit propose une synthèse des principaux constats.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, le retour au travail après un congé de maternité constitue une expérience unique à chaque femme. Alors que certaines l'attendent avec impatience, d'autres ressentent de l'anxiété et du stress. Cette période est particulièrement exigeante, car elle implique de concilier les identités de mère et de travailleuse. Il est donc crucial de prendre en compte plusieurs facteurs contextuels pour bien comprendre cette transition.

La politique familiale québécoise, reconnue pour ses généreux congés parentaux, rencontre des défis en matière d'accès aux services de garde. Pour certaines familles, la difficulté d'obtenir une place en garderie ajoute un stress important lors du retour au travail. De plus, bien que le partage des semaines de congé parental soit encouragé et que les pères québécois soient de plus en plus impliqués, la charge mentale entourant la planification familiale incombe encore majoritairement aux femmes.

De plus en plus de parents, particulièrement les mères, éprouvent des difficultés à concilier travail et famille. Certaines organisations tentent au mieux de les soutenir, mais l'offre de mesures de conciliation est souvent insuffisante sans l'existence d'une culture organisationnelle favorable. Par ailleurs, les aspirations et les motivations professionnelles des femmes varient et il existe différentes façons de s'investir dans la maternité.

L'objectif central de la présente recherche est de décrire et comprendre l'expérience de de retour au travail à la suite à d'un congé de maternité des femmes. Peu d'études québécoises se sont penchées spécifiquement sur cette transition, à l'exception de celles de Gagnon (2023)

et de Cifola (2018). Une approche méthodologique qualitative s'impose donc pour approfondir cette problématique.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Le deuxième chapitre se consacre à la présentation de la méthodologie utilisée dans cette recherche. Il est structuré en cinq parties : la présentation de la question de recherche et des objectifs, la définition des concepts clés, l'analyse de la pertinence scientifique et sociale, l'explication du raisonnement de recherche et, enfin, une description détaillée de la démarche méthodologique.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

La présente recherche s'articule autour de la question suivante : comment les femmes vivent-elles la transition vers le travail à la suite de leur congé de maternité ? L'objectif principal est de décrire et de comprendre leur expérience de retour au travail après un congé de maternité. Plus spécifiquement, ce mémoire vise à atteindre cinq sous-objectifs, soit décrire et comprendre :

- les perceptions des femmes face au retour au travail;
- la nature de l'accompagnement offert lors du retour au travail;
- les facteurs ayant facilité ou entravé le retour au travail;
- les stratégies déployées par les femmes pour concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles lors de leur retour au travail;
- les conséquences du congé de maternité sur leur vie professionnelle.

Pour atteindre ces objectifs de recherche, il est essentiel de définir chacun des concepts retenus.

2.2 CONCEPTS À L'ÉTUDE

Trois concepts sont au cœur de la question de recherche : le retour au travail, le congé de maternité ainsi que la conciliation travail-famille.

Pour ce qui est du retour au travail, il se définit comme le « retour de la personne dans une structure professionnelle assurant son autonomie maximale. Le retour se fait après une absence plus ou moins longue du marché du travail quand un lien d'emploi avec une organisation spécifique a été conservé » (Corbière et Durand, 2011, p. 32). L'Office québécois de la langue française (OQLF) distingue la reprise du travail du retour au travail. Bien que ces termes soient utilisés de façon interchangeable, le retour au travail réfère au processus qui mène à revenir au travail tandis que la reprise correspond à l'action par laquelle un salarié reprend son activité rémunératrice après une interruption (OQLF, 2007, s.p.). En s'appuyant sur la littérature présentée au chapitre 1, la définition suivante est donc retenue dans le cadre de ce mémoire : le retour au travail est un processus dynamique et complexe, consistant à reprendre le travail et à retrouver ses responsabilités professionnelles après une absence prolongée. Dans le contexte plus précis du retour au travail à la suite d'un congé de maternité, il implique plusieurs ajustements personnels et professionnels pour concilier la nouvelle réalité familiale avec le travail.

Au regard du congé de maternité, le ministère du Travail (2024, s.p.) le définit comme « la période au cours de laquelle une employée s'absente de son travail à l'occasion d'une grossesse ». Selon l'OQLF (2008, s.p.), il s'agit d'un « congé auquel a droit une salariée à l'occasion d'une grossesse et de la naissance d'un enfant ». Ces définitions impliquent qu'un lien d'emploi est nécessaire pour bénéficier du congé de maternité, ce qui est cohérent avec les critères d'admissibilité du RQAP. De plus, le congé de maternité est réservé aux mères biologiques uniquement et d'une durée maximale de 18 semaines, pouvant être pris pendant la grossesse ou dans les semaines suivant l'accouchement. Il est ensuite suivi du congé parental, qui se définit quant à lui comme le « congé auquel ont droit la mère et le père d'un nouveau-né et la personne qui adopte un enfant » (OQLF, 2008, s.p.). Cette définition inclut

les pères de même que les parents adoptifs. Dans le cadre de cette recherche, le terme « congé de maternité » sera utilisé pour désigner la période complète d'absence du travail, incluant le congé parental. Ainsi, il est défini comme la période, pouvant aller jusqu'à 50 semaines, durant laquelle une femme s'absente du travail pour donner naissance, prendre soin de son nouveau-né ou accueillir un enfant par adoption. Cette définition se limite aux mères biologiques ou adoptives en emploi, qui font l'objet de cette recherche.

Enfin, considérant que les enjeux de conciliation peuvent entraver le retour au travail après un congé de maternité, il est pertinent de s'appuyer sur une définition de la conciliation travail-famille. Chrétien et Létourneau (2010b, p. 53) la définissent comme « l'activité par laquelle les employés s'efforcent d'assumer convenablement leurs responsabilités professionnelles et familiales, dans un contexte où les exigences liées à leur vie au travail et à la maison tendant de plus en plus à augmenter et à s'opposer ». Le choix de cette définition repose sur plusieurs raisons. D'abord, elle reflète bien la réalité des parents en soulignant que concilier travail et famille est loin d'être une tâche facile. Elle résiste mieux aux critiques voulant que la conciliation projette une image trop positive et réductrice des compromis nécessaires. Cette définition reconnaît que les sphères du travail et de la famille peuvent empiéter l'une sur l'autre. Enfin, elle se concentre uniquement sur les responsabilités familiales, excluant ainsi d'autres aspects de la vie personnelle, comme le temps pour soi ou les loisirs. Après avoir défini les concepts clés de cette recherche, la prochaine section consiste à démontrer la pertinence de cette recherche.

2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ÉTUDE

La recherche en science de la gestion pose certaines difficultés sur le plan de la pertinence (Barthélemy, 2012 ; Soparnot et al., 2017). Un écart notable existe entre la théorie et la pratique, puisque les chercheurs et les gestionnaires ont des préoccupations et des intérêts différents (Barthélemy, 2012). D'un côté, le monde de la recherche et de l'enseignement valorise la rigueur, qui consiste à recourir à une démarche scientifique (Soparnot et al., 2017) et de l'autre, les gestionnaires recherchent des solutions pratiques et

utiles, à appliquer à leur réalité. Certains gestionnaires conçoivent qu'une recherche est pertinente si elle leur permet de faire de nouveaux apprentissages, d'identifier des tendances futures, de résoudre des problèmes complexes ou d'obtenir des ressources pour le développement de leur carrière (Soparnot et al., 2017).

La typologie de Pelz (1978) est souvent utilisée pour distinguer trois types de pertinence : instrumentale, conceptuelle et symbolique (Barthélemy, 2012 ; Soparnot et al., 2017). La pertinence instrumentale se manifeste lorsqu'une recherche fournit des outils concrets aux gestionnaires, les aidant à prendre de meilleures décisions. La pertinence conceptuelle offre quant à elle des grilles de lecture qui améliorent la compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les gestionnaires. Par exemple, les recherches descriptives peuvent les aider à mieux comprendre certaines dynamiques ou enjeux rencontrés dans leurs organisations. Enfin, la pertinence symbolique permet de légitimer certaines pratiques de gestion déjà en place, en justifiant ou en remettant en question les méthodes utilisées. La présente recherche prend assise sur une pertinence conceptuelle, en visant à décrire et à comprendre les facteurs ayant facilité ou entravé le retour au travail des femmes après un congé de maternité.

Cette recherche est à la fois pertinente pour la société, les organisations et les femmes elles-mêmes. D'abord, elle répond à des enjeux sociétaux tels que la place des femmes sur le marché du travail et la conciliation travail-famille (Soparnot et al., 2017). Les femmes composent désormais une part importante de la main-d'œuvre et plusieurs d'entre elles vivront la maternité au cours de leur carrière. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2024), l'indice synthétique de fécondité s'établit à 1,38 enfant par femme en 2023, ce qui souligne l'importance de ces enjeux pour la société. Une recherche est jugée pertinente lorsqu'elle inscrit dans les valeurs de la société et qu'elle cherche à apporter des solutions concrètes à des problématiques sociales (Bourgeois, 2016). Dans le contexte actuel, les enjeux d'égalité homme-femme et de conciliation travail-famille sont au cœur des préoccupations. En explorant les défis du retour au travail et de conciliation travail-famille,

cette étude contribue à nourrir des réflexions collectives sur ces problématiques contemporaines.

Cette étude s'avère également pertinente pour les organisations, car elle fournit des données pratiques basées sur les témoignages des participantes. Ces informations permettent aux gestionnaires d'adapter leurs pratiques de gestion et de promouvoir une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille. La compréhension de l'expérience des femmes lors de leur retour au travail est essentielle pour créer des environnements de travail plus inclusifs. En identifiant les besoins et les défis rencontrés par les mères, cette recherche peut inspirer la mise en place des mesures concrètes, telles que des processus formels de retour au travail ou des politiques de retour progressif. De telles initiatives contribuent à créer des environnements de travail plus inclusifs, tout en améliorant la rétention du personnel, la satisfaction au travail et en réduisant le taux de roulement du personnel.

Cette recherche s'adresse aussi aux mères-travailleuses elles-mêmes. La maternité étant souvent idéalisée dans notre société et les difficultés vécues par les femmes peuvent être minimisées. En relatant des expériences diversifiées, cette recherche permet aux femmes de mieux anticiper leur propre retour au travail en les aidant à se préparer aux défis possibles et en proposant des pistes de solution.

La recension des écrits au chapitre 1 a permis de brosse un état des connaissances sur la thématique à l'étude et d'identifier des lacunes qui pourraient être comblées par les résultats de cette recherche (Bourgeois, 2016). Cette démarche a permis de constater que peu d'études se sont intéressées spécifiquement à l'expérience de retour au travail des femmes après un congé de maternité, ce qui témoigne de la pertinence scientifique de ce mémoire. Qui plus est, dans le contexte québécois, qui présente des caractéristiques uniques, les études se font rares. Au Québec, les études de Gagnon (2023) et de Lévesque et al. (2020) explorent la transition vers la parentalité vécue pour la première fois, tandis que celle de Cifola (2018) se penche sur les facteurs influençant l'utilisation des mesures de conciliation emploi-famille

lors du retour au travail à la suite d'un congé de maternité. Ces recherches se concentrent principalement sur les défis des nouveaux parents.

Cependant, le fait de devenir mère pour la première fois est souvent décrit comme une expérience transformatrice nécessitant plusieurs ajustements pour concilier les identités de mère et de travailleuse. La présente étude se démarque en s'intéressant aux femmes qui deviennent mères pour la première fois, mais aussi à celles qui en sont à leur deuxième ou troisième retour au travail à la suite d'un congé de maternité. Il est intéressant de voir en quoi leurs expériences convergent ou non. Ce mémoire permet donc de combler une absence de données sur les expériences des mères à différentes étapes de leur parcours de maternité, et d'offrir des recommandations adaptées pour mieux accompagner ces travailleuses, qu'elles soient nouvellement mamans ou expérimentées.

2.4 RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

La science repose sur deux approches complémentaires pour construire des connaissances : le raisonnement déductif et le raisonnement inductif. Le raisonnement déductif part d'une idée générale pour tirer des conclusions spécifiques, tandis que le raisonnement inductif s'appuie sur des observations spécifiques pour former des constats généraux (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Cette étude s'appuie sur un raisonnement inductif puisqu'elle ne vise pas à vérifier une hypothèse générale, mais plutôt à rendre compte de la complexité des expériences des mères-travailleuses en fonction du contexte organisationnel et des caractéristiques individuelles de chacune.

Avec le raisonnement inductif, l'exploration permet d'étudier d'un phénomène dans le but de mieux le comprendre et dégager des idées ou concepts (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Dans le domaine des sciences de la gestion, l'exploration vise à bonifier la compréhension d'une problématique. En remarquant des constances dans la manière dont les choses se déroulent, le recherche peut supposer qu'elles continueront à se maintenir (Charreire-Petit et Durieux, 2014). En somme, le raisonnement inductif fait émerger des

concepts théoriques et permet de construire de nouvelles connaissances à partir de données issues de cas spécifiques (Avenier et Gravard-Perret, 2012).

Cependant, le raisonnement inductif rencontre certaines limites. Le recours à ce type de raisonnement pour établir des « lois générales » a suscité de nombreux débats (Avenier et Gravard-Perret, 2012). En effet, ces lois ne peuvent pas être prouvées, seulement contestées, ce qui signifie qu'une seule observation contraire à la règle générale peut remettre en question l'ensemble des résultats. Il convient donc de faire preuve de prudence avant de tirer des généralisations. Chaque témoignage est unique et influencé par divers aspects de l'environnement familial et professionnel. De plus, le contexte québécois a certaines particularités qui rendent difficile la généralisation des résultats à toutes les femmes.

2.5 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette recherche, la démarche qualitative a été privilégiée, car il existe peu d'études sur la thématique explorée. Cette méthodologie vise à comprendre les phénomènes et à décrire la nature complexe des êtres humains, ainsi que la manière dont ils perçoivent leurs propres expériences dans un contexte social précis (Fortin et Gagnon, 2022). Elle est idéale pour décrire des expériences personnelles et les réponses des personnes à une situation (Fortin et Gagnon, 2022). Dans le cadre de la présente étude, elle permet de mettre de l'avant le point de vue et les perceptions des participantes, chaque expérience étant unique et subjective.

2.5.1 Approche de recherche

Il existe plusieurs types de recherches qualitatives, mais elles visent toutes à rendre compte de l'expérience humaine dans un milieu naturel (Fortin et Gagnon, 2022). La recherche qualitative descriptive est menée dans le but de caractériser certains aspects d'une expérience ou d'un évènement sans s'appuyer sur des postulats philosophiques ou une méthodologie précise (Fortin et Gagnon, 2022). La présente recherche est qualifiée de

descriptive, car ses objectifs visent spécifiquement à décrire et comprendre l'expérience de retour au travail des femmes après un congé de maternité.

Plus précisément, elle adopte une approche de recherche qualitative de type descriptive interprétative, qui vise à décrire et expliquer un phénomène humain, ses composantes, ses variations et sa signification (Gallagher et Marceau, 2020). Cette approche permet une compréhension approfondie et contextualisée du phénomène de retour au travail après un congé de maternité. En effet, cette transition peut être vécue différemment d'une femme à l'autre, en fonction de ses caractéristiques personnelles ainsi que celles de sa famille et de son environnement de travail. La recherche descriptive interprétative permet de comprendre la signification des phénomènes du point de vue des femmes (Gallagher et Marceau, 2020). Son dispositif de recherche est conçu pour être souple, évolutif et itératif, offrant la possibilité d'ajuster le cadre au fur et à mesure que de nouvelles informations émergent (Gallagher et Marceau, 2020).

La recherche descriptive interprétative est particulièrement adaptée à la présente étude, car elle permet de se pencher sur des phénomènes peu explorés (Gallagher et Marceau, 2020). Étant donné la rareté des écrits sur le retour au travail après un congé de maternité, cette recherche peut également être qualifiée d'exploratoire puisqu'elle vise à combler un vide dans les connaissances scientifiques et à ouvrir la voie à des recherches futures (Trudel et al., 2007). L'exploration est essentielle pour appréhender tous les aspects de ce phénomène ainsi que les processus sous-jacents qui y sont associés (Fortin et Gagnon, 2022).

2.5.2 Méthode de collecte des données

En recherche qualitative, l'entrevue constitue une méthode de collecte de données privilégiée pour explorer les perceptions, jugements et émotions des individus face à des situations précises (Baribeau et Royer, 2012). L'entrevue semi-dirigée occupe une place centrale dans les recherches en sciences humaines et sociales (Laroui et de la Garde, 2017). Savoie-Zajc (2021) la définissent comme une interaction verbale flexible, où le chercheur suit le rythme et le contenu de l'échange tout en abordant des thèmes généraux qu'il souhaite

explorer. Cette méthode permet de co-construire une compréhension riche du phénomène à l'étude avec les personnes rencontrées.

Dans cette recherche, le recours aux entrevues individuelles vise à obtenir une compréhension profonde et nuancée des expériences des femmes lors de leur retour au travail après un congé de maternité (Gagnon et al., 2019). Les données qualitatives ont été recueillies lors d'entrevues semi-structurées individuelles d'une durée moyenne de 45 minutes. Les entrevues virtuelles ont été privilégiées pour maximiser l'accès à un éventail diversifié de participantes, tout en minimisant les contraintes liées à la distance géographique ou à la disponibilité. Par ailleurs, le mode virtuel s'accommode mieux des emplois du temps chargés des mères-travailleuses.

Un guide d'entrevue composé de questions ouvertes et fermées a été conçu pour guider l'entretien, mais l'ordre et la formulation des questions ont été adaptés en fonction du déroulement des échanges (Laroui et de la Garde, 2017). La souplesse offerte par l'entrevue semi-dirigée permet de recueillir des informations qui n'auraient pas pu être obtenues avec une structure plus rigide (Laroui et de la Garde, 2017). Le guide d'entrevue de la présente recherche se trouve à l'annexe II. Il a été élaboré à partir de la littérature et des objectifs de la recherche, dans le but d'assurer une collecte de données cohérente et structurée. Les premières questions, plus générales, permettent d'ouvrir la discussion en douceur afin de favoriser un climat de confiance et d'introduire progressivement des questions plus personnelles. Les thèmes abordés incluent : l'emploi occupé, le congé de maternité et ses modalités, la préparation au retour au travail, l'adaptation lors des premières semaines, la conciliation entre le travail et la famille et les conséquences du congé de maternité sur la vie professionnelle.

L'entretien débutait par un court questionnaire sociodémographique. Les données de ce questionnaire permettent de brosser un portrait détaillé de l'échantillon, avec des informations sur la situation familiale, l'emploi et les modalités du congé de maternité. Ces données sont essentielles pour contextualiser les expériences dans un cadre socio-

économique précis, et pour identifier certains points de convergence ou de divergence. Le questionnaire sociodémographique se trouve à l'annexe II.

L'un des principaux atouts de l'entrevue semi-dirigée est sa capacité à accéder aux expériences personnelles, perceptions et opinions des individus (Laroui et de la Garde, 2017). Elle permet également de révéler des problèmes cachés ou de faire émerger des préoccupations (Lafortest et al., 2011).

En revanche, l'entrevue semi-dirigée fait face à plusieurs défis sur les plans méthodologique et éthique (Laroui et de la Garde, 2017). En raison du recours à des échantillons non probabilistes, il est souvent difficile d'évaluer la validité, la fiabilité et la transférabilité des résultats (Laroui et de la Garde, 2017), ce qui signifie que les résultats ne peuvent pas toujours être généralisés à une population plus large ou à d'autres contextes.

Une autre limite de l'entrevue est qu'elle ne respecte pas les critères d'objectivité scientifique (Laroui et de la Garde, 2017). En effet, en recherche qualitative, les données recueillies sont subjectives et variables d'une personne à l'autre, ce qui affecte la validité interne ou externe. Il existe cependant certains moyens pour minimiser cette lacune. Par exemple, la triangulation, qui consiste à combiner des données issues de plusieurs instruments pour compenser les biais possibles, ou encore, le critère saturation, qui est atteint lorsqu'un témoignage n'apporte aucun élément nouveau à la compréhension du phénomène (Baribeau et Royer, 2012). Il est également important que le chercheur explique les précautions qu'il a prises pour assurer la qualité du processus et des résultats de la recherche (Baribeau et Royer, 2012).

De plus, la participation volontaire peut introduire des biais méthodologiques, car les personnes qui se manifestent peuvent éprouver un besoin de se confier sur leur expérience (Gagnon et al., 2019). Enfin, la qualité des résultats dépend largement de la relation entre le participant et le chercheur. Pour favoriser des échanges fructueux et une relation de confiance, le chercheur doit posséder certaines compétences pour mener l'entrevue, telle que la gestion des silences (Gagnon et al., 2019 ; Laroui et de la Garde, 2017).

2.5.3 La population et l'échantillonnage

Pour cette recherche, la population étudiée se compose de mères-travailleuses vivant au Québec. L'échantillonnage non-probabiliste est utilisé, une méthode qui consiste à sélectionner des individus dans une population de manière non-aléatoire, plus précisément des personnes qui se portent volontaires pour participer à l'étude (Statistique Canada, 2024b). Ce type d'échantillonnage est souvent utilisé pour mener des entrevues approfondies (Statistique Canada, 2024b). Il se prête bien aux objectifs de la recherche, qui vise à obtenir une compréhension riche du phénomène plutôt que de généraliser des résultats à une population entière. Les participantes ont donc été sélectionnées de manière volontaire, selon des critères liés aux objectifs de l'étude.

L'échantillonnage non-probabiliste offre l'avantage d'être économique et facile à appliquer. Cependant, l'inconvénient majeur est qu'il ne permet pas d'évaluer les erreurs d'échantillonnage (Beaud, 2009). Comme l'échantillon n'est pas sélectionné de façon aléatoire, il risque de ne pas être représentatif de la population à l'étude et peut donner lieu à des résultats erronés. De plus, les volontaires ont généralement des caractéristiques psychologiques spécifiques, qui les incitent à échanger sur leur expérience, ce qui peut représenter un biais. Pour ces raisons, les généralisations hâtives sont à éviter (Beaud, 2009).

En ce qui concerne le recrutement, des invitations à la participation ont été publiées sur le compte Facebook et LinkedIn personnel de l'étudiante-chercheuse. Des courriels ont également été acheminés à des organismes à but non lucratif afin de rejoindre un nombre plus large de participantes. Les mères intéressées à participer à l'étude ont communiqué directement avec l'étudiante-chercheuse, soit par téléphone ou par courriel.

Les critères d'inclusion des participantes recherchées sont présentés en détail dans le tableau 5. D'abord, les participantes doivent résider au Québec, afin que la même politique familiale s'applique à toutes les personnes rencontrées. Elles doivent occuper un emploi de niveau professionnel, de sorte que les femmes rencontrées aient des niveaux de responsabilités similaires. Ce choix a été fait parce que la littérature montre que les

professionnelles sont plus nombreuses à vivre un conflit de travail-famille élevé. Le retour au travail après le congé de maternité doit avoir eu lieu dans les quatre dernières années, ce critère permet aux participantes d'avoir pris un certain recul sur leur expérience sans que la période ne soit trop éloignée. Enfin, elles doivent être en couple avec le second parent de l'enfant, car la monoparentalité entraîne des défis spécifiques qui ne sont pas l'objet de cette recherche.

Tableau 5 - Critères de sélection des participantes

Critères d'inclusion	<ul style="list-style-type: none"> - Vivre au Québec et être âgée de plus de 18 ans - Occuper un emploi de niveau professionnel (nécessitant des études de niveau universitaire) - Être retournée au travail à la suite d'un congé de maternité dans les quatre dernières années - Être en couple avec le second parent de l'enfant
-----------------------------	---

Au total, 13 entrevues virtuelles d'une durée moyenne de 45 minutes ont été réalisées entre le 15 novembre et le 21 décembre 2024.

2.5.4 Analyse des données

Les données qualitatives issues des entrevues ont été enregistrées sur bande audio et vidéo avec la plateforme *Teams*, puis retranscrites en verbatim. Elles ont fait l'objet d'une analyse qualitative thématique autour de thèmes prédéfinis. L'analyse thématique consiste à repérer et à organiser les sujets principaux qui se dégagent des verbatims (Paillé et Mucchielli, 2012). Selon Paillé et Mucchielli (2012), un thème est un ensemble de mots qui identifie ce qui est abordé dans l'extrait, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos.

L'analyse des données a débuté par la lecture des verbatims à plusieurs reprises et des annotations ont été ajoutées afin de bien cerner les idées principales. Les extraits de verbatims ont ensuite été classés selon les sept objectifs de la recherche, chacun faisant l'objet d'un document distinct. Cette démarche a permis d'obtenir une vue d'ensemble de chaque

thématique, puis de dégager des sous-thèmes en fonction des similitudes, des divergences et des complémentarités relevés (Paillé et Mucchielli, 2012). En plus des thèmes prédéfinis, 25 sous-thèmes se sont dégagés. Ils sont présentés en détail au tableau 6. Enfin, des ajustements et regroupements ont été effectués pour structurer l'ensemble de façon cohérente. Les données quantitatives recueillies dans les questionnaires sociodémographiques ont également été analysées afin d'identifier les caractéristiques des participantes et permettre de contextualiser les résultats qualitatifs.

Tableau 6 - Analyse thématique

Sentiments face au retour au travail	Anticipation positive Sentiments de stress et d'appréhension Tristesse et déchirement face à la séparation
Motivations à reprendre le travail	Besoins financiers Identité professionnelle et maintien des compétences Épanouissement personnel et professionnel Santé mentale
Accompagnement	Soutien de l'organisation Soutien du gestionnaire Soutien des collègues
Stratégies	Stratégies de préparation au retour au travail Stratégies de conciliation travail-famille
Facilitateurs	Télétravail Faible charge de travail et retour en douceur Garderie accessible et intégration de l'enfant Soutien de l'entourage
Obstacles	Changements organisationnels et dynamiques de travail Charge de travail inadéquate Exigences du milieu de travail incompatibles Horaires de travail Absences lorsque l'enfant est malade Place en garderie
Conséquences du congé de maternité	Niveau individuel Niveau organisationnel Niveau structurel

2.5.5 Considérations éthiques

En recherche qualitative, certaines considérations éthiques guident le rapport du chercheur avec les participants, notamment le consentement libre et éclairé ainsi que le respect de la dignité et de la vie privée et de la confidentialité (Martineau, 2007). L'éthique en recherche se définit comme l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et légitiment le métier de chercheur. Certains principes fondamentaux guident le rapport entre le chercheur et les sujets (Martineau, 2007).

Dans le cadre de cette recherche, l'échantillonnage a été réalisé sur une base volontaire à partir de différentes sources de recrutement. Les personnes intéressées étaient libres de communiquer avec l'étudiante-chercheuse pour obtenir des informations supplémentaires et manifester leur intérêt. Aucune compensation financière n'a été offerte pour leur participation. Un formulaire de consentement (présenté à l'annexe I) a été rédigé dans un langage clair et concis afin que les participantes comprennent les informations qui leur étaient demandées et les finalités de leur utilisation. Une fois les critères de sélection validés, le formulaire de consentement a été transmis par courriel afin qu'elles puissent le lire attentivement, le signer et le retourner. Il leur a également été signifié qu'elles pouvaient adresser leurs questions à tout moment. Elles ont donc pu donner un consentement libre et éclairé (Crête, 20). De plus, au début de chaque entretien, un rappel a été fait sur leur droit de se retirer à tout moment ou de ne pas répondre à certaines questions.

Concernant la protection de la vie privée et la confidentialité, les participantes étaient informées en amont que les entrevues allaient être enregistrées afin de faciliter la retranscription des données et l'analyse des réponses. Les données recueillies ont été anonymisées. Un autre prénom a été attribué à chaque participante pour la transcription en verbatim. Les personnes qu'elles ont nommées lors de l'entretien, par exemple leur enfant, sont également désignées par un prénom fictif. Tous les renseignements susceptibles d'identifier directement ou par recoupement les participantes ont été retirés des retranscriptions. Aucune information permettant d'identifier les participantes n'est dévoilée

dans la présentation des résultats. En ce qui concerne la dignité, les sujets abordés lors des entrevues ne sont pas jugés trop intrusifs ou sensibles. À tout moment, les participantes peuvent s'abstenir de répondre aux questions. Un rappel a d'ailleurs été fait au début de l'entretien.

La présente étude a reçu l'approbation du comité d'éthique de recherche de l'Université du Québec à Rimouski. Le certificat d'éthique, émis en date du 6 novembre 2024, porte le numéro 2025-625.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce deuxième chapitre a permis de détailler la méthodologie employée dans le cadre cette recherche en précisant les objectifs et en justifiant les choix méthodologiques. Étant donné que les entrevues semi-dirigées peuvent poser certaines lacunes sur le plan méthodologique, il est essentiel de clarifier le processus d'analyse des données afin d'assurer la rigueur du processus. Ce chapitre contribue ainsi à renforcer la validité de la recherche en vue de dégager des conclusions pertinentes, qui seront abordées dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Le troisième chapitre présente les résultats issus de l'analyse thématique en lien avec les objectifs de la recherche. Il se divise en sept sections et aborde les thématiques suivantes : 1) les sentiments des femmes face au retour au travail; 2) leurs motivations à reprendre le travail; 3) la nature de l'accompagnement qui leur est offert; 4) les stratégies déployées par les participantes; 5) les facteurs qui facilitent le retour au travail; 6) les obstacles rencontrés et 7) les conséquences du congé de maternité sur leur vie professionnelle.

Concernant l'échantillonnage, 13 femmes, dont le profil est présenté au tableau 6 ont participé à l'étude. Elles ont en moyenne 31,8 ans (25 à 43 ans) et sont de retour au travail depuis 1 an et 9 mois, avec un écart allant de 3 mois à 4 ans et 4 mois.

Au moment des entrevues, six participantes ont un seul enfant, cinq en ont deux et deux en ont trois. Cependant, 10 d'entre elles témoignent de leur retour de congé de maternité après la naissance de leur premier enfant, une après son deuxième et deux après leur troisième. La majorité d'entre elles ont des enfants en bas âge (moins de 6 ans), avec une moyenne d'âge de 2,4 ans. Une seule participante a des adolescents (11 ans et 14 ans), ce qui porte la moyenne d'âge des enfants à 3,45 ans en les incluant.

L'échantillon présente une diversité professionnelle. Huit participantes travaillent dans le secteur public, trois dans le secteur privé et deux dans des organismes à but non lucratif (OBNL). Trois participantes sont conseillères en ressources humaines et trois sont enseignantes. Les autres participantes occupent des emplois variés : conseillère en relations de travail, conseillère aux communications, avocate, infirmière clinicienne, neuropsychologue, pharmacienne et agente de recherche.

Bien que le congé de maternité puisse être une période propice à l'introspection et à la réflexion, il est intéressant de noter que seulement trois participantes sur treize ont envisagé changer d'emploi. Pour l'une, ce changement venait d'insatisfactions vécus dans le milieu de travail et pour l'autre, d'une difficulté à trouver une garderie pour son enfant.

Finalement, toutes les participantes sont retournées travailler pour le même employeur. Toutefois, quatre ont changé de poste au sein de la même organisation, dont les trois enseignantes et l'infirmière, en raison de la nature contractuelle du milieu de l'enseignement. Par ailleurs, deux autres participantes ont retrouvé leur poste initial, mais avec une clientèle différente : l'une reprend une partie de sa clientèle précédente, tandis que l'autre n'a pas de clientèle attirée à son retour.

Au moment du retour au travail, la plupart des participantes (11 sur 13) occupent un emploi à temps complet. Deux travaillent à temps partiel pour des raisons différentes : l'une par choix, afin de mieux répondre aux besoins de sa famille, et l'autre en raison du contrat d'enseignement disponible.

Enfin, sept participantes bénéficient d'un mode d'organisation hybride, tandis que six travaillent en présentiel exclusivement.

Tableau 7 - Caractéristiques sociodémographiques des participantes

Participant	Âge	Nombre d'enfants	Emploi occupé	Secteur	Mode d'organisation du travail
Océane	25 ans	1	Conseillère en ressources humaines	Privé	Hybride
Alice	25 ans	1	Enseignante en adaptation scolaire	Public	Présentiel
Laurie	27 ans	2	Conseillère en relations de travail	Privé	Hybride
Sabrina	27 ans	1	Avocate	OSBL	Hybride
Camille	28 ans	2	Enseignante primaire	Public	Présentiel
Noémie	29 ans	2	Infirmière clinicienne	Public	Présentiel
Audrey	31 ans	2	Enseignante primaire	Public	Présentiel
Émilie	32 ans	1	Conseillère en ressources humaines	Public	Hybride
Véronique	33 ans	3	Conseillère aux communications	OSBL	Hybride
Sophie	35 ans	1	Neuropsychologue	Public	Présentiel
Caroline	39 ans	1	Conseillère en ressources humaines	Public	Hybride
Jeanne	39 ans	2	Agente de recherche	Public	Hybride
Isabelle	43 ans	3	Pharmacienne	Privé	Présentiel

3.1 LES SENTIMENTS FACE AU RETOUR AU TRAVAIL

La plupart des participantes ressentent des sentiments ambivalents à l'idée de reprendre le travail. D'un côté, elles ont hâte de retrouver leurs tâches, leurs collègues et leur routine, mais de l'autre, elles ressentent de stress devant l'inconnu et de la tristesse, voire de la culpabilité de se séparer de leur bébé.

3.1.1 Anticipation positive

Certaines participantes partagent leur enthousiasme face au retour au travail, parfois même avant la fin prévue de leur congé.

Camille : J'avais très hâte. Oui, oui, moi j'étais très énervée.

Caroline : J'avais vraiment hâte. J'avais vraiment hâte. Ça m'est passé par la tête de revenir un peu plus tôt.

Océane : Un peu fébrile, mais j'avais hâte. Mon boss m'avait parlé à quelques reprises durant mon congé, et je savais que ça n'allait pas être trop intense comme retour, donc j'avais quand même hâte.

Audrey, enseignante au primaire, avait eu des contrats avant son congé de maternité, mais son retour au travail marque sa première année dans un poste permanent, où elle pourra s'approprier sa classe. L'effervescence de la rentrée scolaire et la nouveauté sont perçues comme des défis et contribuent à sa motivation.

Pour Audrey : C'est sûr que le moment de la rentrée scolaire, moi, c'est toujours un moment excitant, donc j'étais contente. C'est sûr que c'était une nouvelle école, un nouveau niveau, toute une nouvelle équipe. Mais tu sais, j'étais contente de ce nouveau défi. [...] Ça a bien été, ça faisait longtemps, j'avais hâte. Je pense que ce qui peut rendre un retour facile, pas facile, c'est la motivation aussi. J'étais super motivée, j'avais hâte d'y aller. Tu sais, ma tâche reste la même tout le temps, mais j'ai eu des élèves différents toutes les années. Là, c'est sûr que je commençais un nouveau défi aussi, fait que j'avais hâte de voir. Et là, c'était

ma classe. C'étaient mes choses. Je m'appropriais mes affaires, alors c'était une motivation de plus.

Cependant, bien que la nouveauté suscite de l'enthousiasme, elle peut également être une source de stress.

3.1.2 Sentiments de stress et d'appréhension

L'anticipation du retour au travail est souvent teintée par des sentiments négatifs en raison de son imprévisibilité. Les nombreux changements au sein de l'équipe ou dans les modes de fonctionnement pendant le congé de maternité génèrent de l'incertitude pour les participantes, rendant plus difficile pour elles de se projeter et de savoir à quoi s'attendre à leur retour.

Pour Émilie, conseillère en ressources humaines dans le secteur de l'administration publique québécoise : *J'étais quand même excitée de retrouver le travail que j'aimais tant, mais en même temps un petit peu anxieuse de retrouver parce que ça avait beaucoup, beaucoup, beaucoup changé pendant mon congé. Je savais que ça ne serait pas nécessairement ce que j'avais connu. J'avais quand même un petit peu cette impression-là de commencer un nouveau travail fait que c'est un petit stress de ce côté-là.*

Pour Sabrina, avocate dans un organisme à but non lucratif : *Je pense que j'étais prête. C'est sûr qu'il vraiment beaucoup de changements nous à notre travail. J'avais un peu de craintes par rapport au retour. Et mes collègues ont aussi beaucoup changé. Il y a comme la moitié de l'équipe qui avait changé à peu près. J'étais comme ok, ça va être qui mes nouveaux collègues. Est-ce que je vais les aimer ?*

Pour Alice, enseignante, ce stress est social puisqu'elle doit se réadapter au cadre professionnel alors que son enfant était au cœur de ses préoccupations lors de son congé. Rencontrer de nouveaux collègues et s'intégrer après une longue période d'absence représentent des défis, d'autant plus qu'elle débute sa carrière et que son premier contrat est dans un milieu où tout le monde se connaît.

Alice : *J'étais même stressée, mais c'était plus au niveau social. Je ne connaissais personne, fait que c'était surtout ça. On dirait que pendant un an on est tellement focus sur notre enfant que parfois, je me disais, il va falloir que j'arrête d'en parler, ça doit être lourd, tu sais ? C'était comme mon seul sujet, ça a été ma vie pendant un an. C'était la seule affaire qui se passait dans ma vie tu sais. C'était difficile de ce côté-là je trouvais.*

Le retour au travail implique également de s'adapter à une nouvelle routine, incluant la gestion des horaires, de la garderie et des tâches domestiques. Ces responsabilités supplémentaires sont perçues comme des facteurs de stress, particulièrement lorsque le milieu de travail n'est pas flexible. Le stress face à l'adaptation à la nouvelle routine a été soulevé par des participantes qui sont mères pour la première fois.

Alice : *C'était le stress de ne pas savoir c'est quoi l'école, comment que je vais faire pour gérer la garderie, puis tu sais, la nouvelle dynamique familiale.*

Sabrina : *Un peu d'anticipation aussi avec le retour à la maison le soir, avec mon chum, comment on va être, et le partage des tâches aussi.*

Camille, enseignante, anticipe surtout les moments où elle aura à s'absenter du travail, d'autant plus que son retour au travail s'est fait pendant la pandémie, une période où les enfants devaient plus souvent être gardés à la maison pour éviter la contamination : *La seule chose qui me stressait, c'est que le milieu scolaire ce n'est pas un milieu très flexible. Dans le sens où trouver une remplaçante à la dernière minute là, c'est rare. Puis si tu dois t'absenter, tu sais que ça va probablement être tes collègues qui vont te remplacer dans leur période. Fait que tu sais, c'est dur de manquer du travail quand tu es enseignante.*

La perception d'une charge de travail importante contribue également à des sentiments de stress accru. Véronique, conseillère aux communications, en est à son troisième retour de congé de maternité. Lors de ses deux premiers, elle recommençait dans un nouveau poste, ce qui lui permettait d'avoir une transition plus progressive, car les responsabilités s'ajoutaient graduellement. Cette fois, elle retrouve le poste qu'elle occupait avant son départ. Bien qu'elle ait été remplacée pendant la majorité de son congé, sa remplaçante est elle-même

partie en congé de maternité un mois avant son retour, entraînant ainsi une accumulation de tâches. Véronique sait qu'une charge de travail importante l'attend et que son retour ne se fera pas en douceur.

Véronique : L'été avant que je revienne, je pensais à ouvrir mon ordi pour regarder mes courriels, puis j'avais des crises de panique. C'est à ce point-là. Ça me stressait beaucoup de retourner travailler. C'était la première fois que je ne rentrais pas dans des nouvelles fonctions, qu'il n'y avait pas de création de poste, donc c'était un workload complet qui m'attendait.

Certaines participantes appréhendent de ne pas être à la hauteur. Elles se questionnent sur leurs compétences, leurs acquis ou de leurs capacités, en raison de l'arrêt prolongé lié au congé de maternité. Cette remise en question est encore plus marquée lorsque le retour se fait dans un poste qu'elles n'ont jamais occupé.

Noémie, infirmière, a été réassignée à du travail de bureau avant son congé de maternité en raison du danger que représentaient les médicaments pour sa grossesse : *Avant d'être en congé de maternité, j'avais été déplacée, donc mes notions étaient loin. J'étais très très angoissée. Tu sais, ça faisait longtemps que je n'avais pas travaillé. En plus, c'était un nouveau poste que je n'avais jamais occupé.*

Puis comme infirmière, quand tu étais enceinte tu ne peux pas rester dans ton milieu, là ça dépend où est-ce que tu es, mais moi je ne pouvais pas, c'était trop dangereux les médicaments et tout ça. Fait que j'ai été comme un peu de déportée dans du travail de bureau. Fait que pendant plusieurs mois, je n'ai justement pas aucune connaissance. Tu sais, je n'ai rien fait là pendant... De l'hiver jusqu'à temps que je recommence. Fait que je suis presque un 2 ans sans travailler dans mon domaine.

Sophie, neuropsychologue : *C'est quand même un petit bout stressant sur le plan des capacités. Je me disais bon, ça fait quand même un an que je n'ai pas travaillé, comment ça va se passer ?*

Jeanne, agente de recherche, exprime aussi des craintes par rapport à ses capacités, mais celles-ci découlent d'une situation particulière. Après un accouchement traumatique, elle a vécu un congé de maternité marqué par des hospitalisations et des soins constants à prodiguer à son enfant en raison de sa situation de handicap, qui l'ont mené à un épuisement.

Jeanne : C'est sûr que c'est, c'est stressant parce qu'on se dit : je rencontre des difficultés de concentration. J'ai eu c'est sûr un genre de post partum mêlé à toute la difficulté qu'a représenté l'hospitalisation. Mais je me fais confiance, je me dis bon, je vais y aller.

Son expérience personnelle ajoute une couche de stress supplémentaire car elle appréhende les questions qu'elle pourrait avoir de la part de ses collègues. Elle ne se sent pas nécessairement à l'aise de parler de sa vie personnelle et préfère rester dans la sphère professionnelle : *C'était à la fois un peu stressant et angoissant parce qu'il y avait cette situation-là, comment je vais dire ça aux gens ce qui s'est passé, est-ce que je vais leur montrer des photos ?*

3.1.3 Tristesse et déchirement face à la séparation

L'idée de se séparer de l'enfant et de reprendre le travail occupe une place importante dans les sentiments vécus par les participantes. D'une part, elles ont hâte de retourner travailler, mais d'autre part, elles se sentent déchirées de laisser leur enfant aux soins de quelqu'un d'autre et de faire le deuil de l'expérience fusionnelle qu'elles ont vécue pendant un an avec leur bébé.

Sophie : C'était la première journée où je partais une journée complète sans mon bébé. J'étais vraiment mitigée, de ah, ça me fait de la peine et, en même temps, enfin, je peux vivre du temps pour moi.

Noémie : Ça me stressait de laisser mon bébé. Ça faisait un an que j'étais avec.

Émilie : *Puis de laisser mon bébé aussi. On a passé un an ensemble temps plein fait que là de ne plus le voir autant.*

Laurie : *C'est certain que j'avais beaucoup d'appréhension. Oui, pour moi, c'était clair que je voulais retourner travailler, mais une partie de moi se sentait déchirée de devoir laisser mon enfant avec qui j'ai passé quasiment 14 mois. Fait que c'est certain que ça ne me tentait pas d'y retourner, mais que c'étaient mes sentiments qui parlaient. Je sais que c'était mon cœur qui parlait, mais je sais que ma tête, puis éventuellement mon cœur allaient suivre à l'idée de vouloir retourner au travail, puis d'être bien, puis de refaire ma routine. Je pense que c'est que tout changement est difficile, mais une fois que le changement est fait ben après ça tu ne regrettes pas. Je n'ai pas regretté d'être retournée travailler. Je me suis senti aussi bien, mais oui, j'avais beaucoup d'appréhensions. C'était quand même un stress. Puis c'est ça, c'est de devoir laisser ton enfant à la garderie le premier matin. La première semaine, j'ai pleuré à tous les jours. Je me demandais si je faisais la bonne chose. Puis finalement, après ça, tout est rentré, tout est revenu en place.*

Malgré les appréhensions liées au retour au travail, les participantes expriment des motivations qui les poussent à retourner travailler.

3.2 LES MOTIVATIONS À REPRENDRE LE TRAVAIL

Les motivations des participantes à retourner au travail après leur congé de maternité sont diverses et se regroupent autour de thématiques clés tels que les besoins financiers, l'identité professionnelle et le maintien des compétences, l'épanouissement personnel et professionnel ainsi que la santé mentale.

3.2.1 Besoins financiers

Pour certaines participantes, les considérations financières occupent une place importante dans la décision du retour au travail. La fin des prestations du Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), le coût de la vie et la nécessité d'avoir deux revenus pour

subvenir aux besoins de la famille sont des facteurs qui ressortent du discours des participantes.

Laurie : *C'est surtout l'aspect financier, du fait qu'on a besoin de 2 revenus si on veut pouvoir maintenir le même rythme de vie qu'on avait avant que Benjamin arrive.*

Véronique : *Avec le coût de la vie aujourd'hui, je ne crois pas qu'on pourrait y arriver sans deux salaires.*

Camille : *Avec la RQAP, je ne recevais même pas 200\$ par semaine, donc à un moment donné, on n'avait pas le choix de retourner pour avoir un train de vie un peu plus normal.*

Audrey : *Pas le choix, je veux dire coupure de RQAP, donc je ne pouvais pas prendre une année sans solde.*

Alice : *La motivation, je pense, est plus financière. On sort quand même de 55% de salaire donc c'est une bonne motivation de retourner travailler. [...] Je serais bien resté avec mon bébé.*

3.2.2 Identité professionnelle et maintien des compétences

Outre l'aspect monétaire, le retour au travail est motivé par le besoin des participantes de se reconnecter à leur identité professionnelle et de maintenir leurs compétences à jour.

Pour Audrey, qui a été en congé de maternité pendant deux ans en raison d'un retrait préventif : *J'ai besoin de me retrouver, de reprendre mes tâches, de refaire à mon métier.*

Pour Isabelle, pharmacienne, la volonté de maintenir ses connaissances à jour a été déterminante. Lorsque son bébé a eu deux mois, elle a opté pour un congé de maternité flexible en alternant entre le travail et les prestations du RQAP. Les semaines travaillées ont été reportées à la fin de son congé.

Isabelle : *À 40 ans, on n'a pas la même rétention d'information. C'est un peu effrayant de se dire j'arrête un an et je recommence. En plus, il y a plein de nouvelles lois qui rentrent*

en vigueur en pharmacie dans les 2-3 dernières années. Je me voyais mal à assimiler ça de A à Z sans le faire graduellement.

3.2.3 Épanouissement personnel et professionnel

Le travail en lui-même est une source importante de motivation à reprendre le travail. Il ressort des témoignages que le travail constitue une source d'épanouissement autant sur le plan personnel que professionnel.

Les participantes expriment un certain ennui à rester à la maison. Les tâches sont répétitives et elles sont peu stimulées intellectuellement.

Sabrina : J'étais pas mal tannée d'être à la maison puis de virer en rond. J'ai trouvé qu'en vieillissant, quand [mon enfant] commence plus à bouger, ça me demandait plus d'énergie. Il faut que tu courses après, que tu les surveilles dans la maison. J'étais comme plus tannée d'être à la maison, à courir tout le temps après. Je manquais peut-être un peu d'imagination dans les activités, fait que j'étais comme on est rendu là.

Sophie : Je trouvais que les journées étaient longues. Tout le temps, comme la journée de la marmotte. On se lève, on fait manger, on joue un peu, sieste. C'était comme incessant.

Émilie : À un moment donné, c'est le fun être avec ton bébé, mais à cet âge-là surtout, il ne parle pas encore. Les interactions sont quand même limitées. J'adorais mon travail. Fait que à un moment donné, au bout d'un un petit peu plus qu'un an, mon travail me manquait, mes collègues aussi. C'est ça, de faire autre chose que des changements de couches. Puis t'sais un bébé, oui, tu, tu travailles à développer ses habiletés, puis tout ça, mais c'est ça me réaliser plus comme professionnelle.

Bien que certaines participantes aient exprimé avoir envisagé prendre un congé sans solde si l'enfant n'avait pas de place en garderie ou des difficultés au niveau de l'attachement, peu ont envisagé de rester à la maison sur le long terme. Elles réalisent que leur carrière est importante dans leur épanouissement.

Jeanne : *J'idéalisais un peu ce mode de vie là à la maison et de ne pas retourner au travail, mais je me rends compte que moi je vais toujours tendre plus vers ça. Je l'ai eu mon emploi de rêve que je voulais, avec le type de salaire que je voulais avec les conditions que je voulais. Ça serait bête de tout lâcher ça.*

Sophie : *Mes amis proches sont toutes des filles relativement carriéristes. On a toutes passer plusieurs années à l'université fait qu'on n'a pas fait 8-10 ans à l'université pour ne pas vouloir travailler.*

Laurie : *Je suis carriériste, autant que j'aime mon rôle de maman, je ne me verrais pas rester à la maison à 100% avec mes enfants.*

Les participantes apprécient leur rôle de mère, mais ce dernier n'est pas suffisant pour leur permettre de s'épanouir complètement. Le travail est perçu positivement, car il leur permet de s'épanouir, tout en se sentant valorisée.

Camille : *J'adore travailler. Moi, j'adore mes enfants, mais j'aime beaucoup travailler. Ça me motive, je suis passionnée par ce que je fais, donc j'ai hâte toujours de retourner travailler.*

Isabelle : *Je pense que c'est mon bien-être global. Tu sais, il y a beaucoup de gens qui sont forcés dans le travail et qui n'aiment pas ce qu'ils font. Moi, j'adore mon travail, puis ça me valorise, puis j'aime ça.*

Océane : *À la fin de mon congé, j'avais besoin de me sentir autre chose que maman. Il faut savoir que j'ai appris que j'étais enceinte quand je débutais mon nouvel emploi, ma carrière finalement. C'est sûr que j'étais contente d'être avec mon bébé à la maison, mais j'avais hâte aussi de me lancer et de faire avancer ma carrière.*

Véronique : *J'aime ce que je fais. J'ai besoin que mon cerveau travaille à d'autres choses que de penser à ce qu'on va souper, au ménage, puis la gestion des rendez-vous. Je m'épanouis énormément dans mon travail, puis ça me fait du bien.*

De plus, les participantes expliquent que le travail est complémentaire à leur rôle de mère :

Isabelle : D'être à la maison 100% du temps, je sais que je ne suis pas la meilleure. Il faut savoir là où on est bien. Puis je pense que je suis meilleure mère à la maison de pouvoir sortir travailler, disons ».

Jeanne : Et là, c'est ça qui est en train d'arriver pour moi, c'est que mon travail me sert à être une meilleure personne ici à la maison parce que j'ai ventilé, j'ai vu des gens, j'ai parlé. Ça devient un mi-chemin entre une stimulation intellectuelle, une valorisation, un sentiment d'accomplissement pour un peu de social au travers où on ventile, on a du fun parfois à faire des blagues. Fait que le travail, ça peut servir à ça. Moi, avant, je le voyais plus comme un fardeau, une tâche à réaliser ça, mais là je le vois plus comme un équilibre pour être une personne qui complète. Parce que j'ai voulu moi arrêter, mais à un moment donné, j'atteins une limite, puis moi ma santé mentale déperie, puis je vais juste devenir une personne exécrationnelle auprès de ma famille. Même mes amis, je n'ai plus le goût de leur parler. Mais quand je suis au travail, j'ai de quoi jaser avec mes amis, j'ai de quoi à jaser à ma famille, je suis fière de leur dire que j'ai eu une promotion.

Sophie observe un effet positif du retour au travail sur son équilibre personnel : Moi, je l'ai toujours dit, Loïc a eu une meilleure maman à partir du moment où j'ai commencé à travailler là. Ça a clairement aidé à mon retour en équilibre de santé mentale. Puis tu sais maintenant comme le soir, j'ai hâte de le voir. Les fins de semaine, j'investis mon temps avec lui. Je ne suis pas irritable, je ne suis pas fatiguée. Oui, certainement, qu'il passe du temps à la garderie, mais ça on a une CPE qui est juste à côté donc c'est super pratique. Puis j'ai du fun avec lui, quand je suis avec lui.

3.2.4 Santé mentale

Si le travail permet d'atteindre l'épanouissement personnel ou professionnel, il agit aussi comme une échappatoire pour retrouver un état plus sain. La santé mentale est évoquée comme motivation à la reprise du travail par deux participantes.

Sophie s'est surprise à ne pas éprouver tant de plaisir à être en congé de maternité, ce qui lui a fait ressentir beaucoup de culpabilité : *C'est vraiment sur le plan de la santé mentale. Je m'étais vraiment perdue dans mon rôle. Je ne fais jamais les choses à moitié, donc pour le congé de maternité, je m'étais dit, je vais vraiment m'investir auprès de mon enfant, je vais passer beaucoup de temps. J'avais des symptômes anxieux associés à ça aussi, à l'adaptation à la maternité. Je m'isolais. Je restais beaucoup à la maison. Je pense qu'à un moment donné, je me suis perdue dans ma capacité à m'autodéterminer.*

Pour Jeanne, le travail agit comme un facteur de protection de la santé psychologique. Alors qu'elle se sent parfois inadéquate dans son rôle de mère, reprendre ses responsabilités professionnelles lui permet de se sentir valorisée et compétente.

Jeanne : *Quand on est mère, on n'est pas valorisée pour ce qu'on fait. Il y a une charge mentale énorme. Il y a beaucoup de tâches. Puis moi, ce n'est pas ma force mettons être mère. Je n'ai pas étudié là-dedans. Je suis beaucoup plus intellectuelle.*

De plus, cette participante était considérée en épuisement, mais à la suite des conseils de professionnels, elle a pris la décision de reprendre le travail à temps partiel dans un espoir améliorer sa santé mentale.

Jeanne : *Dans le fond en parlant avec des intervenants, le fait d'être seulement aux rendez-vous médicaux et tout le temps aux soins des deux enfants, on a fait l'essai en accord avec le médecin, de retourner au travail pour voir si ça améliorerait en quelque part la santé mentale, ça veut dire de se mobiliser, de s'habiller professionnellement. Je veux dire, des choses qui ont l'air superficielles, mais c'est vraiment ça. Comme maman, on se perd complètement, on se noie complètement dans les rôles maternels. Quand on est juste là-*

dedans, il y a vraiment des dangers de tomber comme en dépression ou en épuisement. J'étais considérée en épuisement, mais avec l'accord de mon médecin, on s'est dit, si on essayait de rentrer 2 jours de semaine puis de faire une gestion familiale flexible avec l'employeur.

En plus des aspects qui les motivent, les participantes ont déployé diverses stratégies pour se préparer à leur retour au travail et concilier leurs responsabilités familiales, qui sont parfois nouvelles, avec leur réalité professionnelle.

3.3 LA NATURE DE L'ACCOMPAGNEMENT

La perception des participantes concernant le soutien offert par leur organisation, leur gestionnaire et leurs collègues a été analysée afin de mieux comprendre la nature de cet accompagnement.

3.3.1 Soutien de l'organisation

L'accompagnement offert par les organisations se caractérise principalement par des mesures formelles de conciliation travail-famille telles que les horaires flexibles, le télétravail, les congés pour maladie et le retour au travail progressif. Ces mesures permettent aux mères de mieux de s'adapter aux besoins de l'enfant tout en étant autonome dans la gestion de leur horaire. Dans cette étude, sept participantes sur treize travaillent en mode hybride, tandis que six sont exclusivement en présentiel. De plus, neuf bénéficient d'un horaire variable, alors que quatre doivent respecter un horaire fixe. Cette disparité s'explique par la nature des tâches à accomplir : les emplois de bureau offrent généralement plus de flexibilité, contrairement aux professions nécessitant une présence physique auprès d'élèves ou de patients, par exemple.

Émilie, conseillère en ressources humaines : *L'horaire flexible, pouvoir commencer à l'heure que je veux le matin. Parfois, les nuits étaient plus difficiles surtout au retour au travail, il a une petite régression du sommeil. Il ne dormait pas beaucoup la nuit, donc le matin, je le laissais dormir plus tard. Je pouvais commencer à travailler pendant qu'il faisait*

encore dodo. Quand il se réveillait, j'arrêtais de travailler. On a vraiment un horaire de travail flexible qui me permettait justement de travailler de 8 h à 9 h. Après ça d'arrêter de 9 h à 9 h 30, le faire déjeuner, le préparer. Mon chum allait le porter à garderie. Je recommençais à travailler. Fait que c'était facile de m'ajuster à ses besoins.

Véronique, conseillère aux communications : Au retour de mon premier, j'étais en présentiel, donc c'était beaucoup plus compliqué de gérer la garderie, qui va chercher. Là, je suis en télétravail et j'ai la flexibilité d'horaire. [...] Fait que ce n'est pas compliqué s'ajuster si jamais il faut que j'aille chercher mes enfants à la garderie parce qu'ils sont malades. S'ils sont avec moi une journée, je fais ce que je peux sur mon ordi. C'est beaucoup plus facile à mon emploi actuel que lors de mon premier retour de congé maternité qu'au bout de 2 semaines, j'avais épuisé mes congés pour l'année. C'était fini.

Caroline : Juste l'horaire variable, c'est assez extraordinaire aussi. Puis il y a une grande flexibilité et une grande ouverture même. Tu sais quand on a un rendez-vous médical, quand ma fille est malade, il n'y a pas eu de complexité par rapport à ça. Le télétravail, c'est très aidant aussi.

Certaines mesures sont conçues spécialement pour les femmes de retour de congé de maternité. Par exemple, l'organisation de Véronique accorde cinq jours de congé pour maladie à l'ensemble de ses employés, mais ajoute six jours supplémentaires pour ceux qui reviennent de congé parental, reconnaissant que la première année de vie d'un enfant nécessite plus s'absences.

Véronique : Onze jours, ce n'était pas de trop. J'ai grappillé dedans petit à petit. J'ai économisé mes congés pour pouvoir les étirer le plus possible parce que j'en ai eu besoin de plus que ça. [...] C'est sûr que ma flexibilité d'horaire, le télétravail, puis les congés supplémentaires auxquels j'ai eu droit pour pallier les microbes, aux nombreux microbes, des enfants, ça a été très, très, très, très précieux.

De son côté, Sabrina a pu bénéficier d'une politique de retour progressif de congé de maternité récemment mise en place par son organisation.

Sabrina : *Je pouvais revenir à 28 h pour un an maximum. Puis il fallait le déterminer par période de 3 mois. Faire comme ok, pour les 3 prochains mois, j'ai tel horaire et je fais 28 heures. Au début, je terminais mes journées à 15 h 30, ce qui fait que je me suis rendu progressivement à mes 35 heures. J'ai conservé cet aménagement-là pendant un an.*

D'autres participantes ont mentionné que de tels aménagements étaient possibles dans leur organisation, sans pour autant être spécifiquement destinés aux mères de retour de congé de maternité. Toutefois, elles hésitent parfois à en faire la demande afin de conserver leur plein salaire.

Audrey : *La commission scolaire nous propose des journées de congé si ne veut pas recommencer à temps plein. J'aurais pu avoir une journée de congé aux 2 semaines. C'est un jour cycle qu'on ne travaille pas, mais là tu es coupée au niveau de ton salaire donc au lieu d'être payée à 100 % tu es payée peut-être à 90 %. Je me suis dit, non, je vais y aller 100 %, on va l'essayer comme ça. C'est une façon qui aurait pu m'aider encore plus, mais que je n'ai pas accepté de faire la demande.*

Mise à part les conditions de travail favorables à la conciliation travail-famille, l'accompagnement de l'organisation est plutôt minimal et se limite parfois à une gestion administrative des modalités du retour au travail, comme la date et le lieu de travail.

Sophie : *La seule affaires qu'ils faisaient, c'était de m'appeler pour me dire, voici les écoles dans lesquelles il y a encore de la place. Non, à part ça, il n'y a rien eu, c'était vraiment comme retourne dans ton rôle puis let's go, parce que les attentes étaient là.*

Audrey : *Pour le retour au travail ? Non. Juste de dire quand je recommençais à travailler. L'organisation scolaire ? Elle n'a rien fait l'organisation scolaire. On gère avec notre direction.*

Camille : *Non, je ne peux pas dire que l'organisation peut nous aider. Tu sais, c'est vraiment une planification, chaque professeur fait ça de manière individuelle. Puis quand on*

est précaire comme moi je l'étais, tu rentres dans une nouvelle école, tu ne connais pas tes futurs collègues. C'est difficile d'aller demander du soutien à des gens que tu ne connais pas.

Caroline : J'ai dit ça va être telle date, puis j'ai comme confirmé, c'est telle date. C'est tout.

Certaines organisations mettent aussi en place des mesures pour faciliter l'intégration comme un journée d'accueil ou du mentorat. Ces mesures ne sont pas en lien avec le retour de congé de maternité, mais elles sont toutefois utiles pour les participantes qui intègrent un nouveau milieu à leur reprise du travail.

Audrey : Il y a eu le déjeuner des enseignants. Je suis allé. Il y avait quelques collègues que je connaissais, un petit peu de d'autres écoles fait que ça aide aussi à l'intégration, d'aller voir un peu tout le monde. Je n'étais pas la seule de nouvelle dans l'école fait que ça aussi ça aide. Visite avec la direction puis les autres de l'établissement pour bien savoir.

Alice : Vu que je suis une nouvelle enseignante, on a comme un mentor dans l'école. C'est obligatoire nos 2-3 premières années. On a ça, mais c'est vraiment plus un accompagnement très spécifique [à mon domaine]. Par exemple, une rencontre sur la communication aux parents le midi S'il y a des situations dans l'école, on peut se référer à eux. Mais je pense que de l'avoir en revenant de congé de maternité, c'était quand même bénéfique pour moi parce que ça me remettait un peu dans le bain. Je me disais : ok, c'est vrai, il va falloir que j'active telle ou telle chose. On dirait que c'était loin.

En complément des mesures mises en place par l'organisation, l'analyse du soutien apporté par le gestionnaire permet d'approfondir la compréhension des dynamiques qui influencent le retour au travail.

3.3.2 Soutien du gestionnaire

Le rôle du gestionnaire dans le retour au travail des employées après un congé de maternité varie considérablement d'une organisation à l'autre. Certaines des participantes à

l'étude bénéficient d'un soutien structuré, tandis que d'autres doivent naviguer seules lors de cette transition.

3.3.2.1 Un retour structuré

Certains gestionnaires jouent un rôle actif en facilitant la réintégration des employées grâce à des rencontres et un suivi individuel.

Océane a eu une rencontre de réintégration dès sa première journée : *Ma directrice et mon gestionnaire ont pris le temps de me rencontrer individuellement. Les deux m'ont dit : « Tu es devenue maman, tu as plusieurs chapeaux à porter en même temps, tu ne pourras pas être parfaite partout. Sois douce avec toi-même, prends le temps ». C'était vraiment wow pour une première journée. J'étais contente d'entendre ça.*

Véronique : *On a prévu plusieurs rencontres pour me replacer, pour que je me remette dans mes dossiers. En revenant, on a aussi évalué les priorités. Ça m'a vraiment permis de me remettre dans le bain et de voir s'il y avait des tâches qu'on pouvait déléguer à des collègues, le temps que je me refasse la main pour revenir plus tranquillement.*

Certains gestionnaires jouent un rôle actif dans le retour au travail de leurs employées, en se montrant disponible et à l'écoute.

Océane, conseillère en acquisition de talents : *Quand j'avais des questions, je lui écrivais un petit Teams et il me répondait rapidement. Et c'est encore le cas aujourd'hui. [...] À chaque rencontre, mon gestionnaire me demande sincèrement comment je vais. Il s'intéresse réellement à ma réalité, ce n'est pas juste une formalité. Je ressens du soutien. Il est là, il est présent.*

Laurie : *Je n'ai rien à redire sur le support que j'ai reçu. Avec mon gestionnaire, c'était un peu comme parler à un ami. Un ami t'écoute, te soutient et t'aide à trouver des solutions quand il y a un problème. Il y avait une vraie ouverture et beaucoup de compréhension de sa*

part. Je pouvais lui dire sans gêne quand quelque chose ne me plaisait pas, et lui aussi était transparent. On s'entendait super bien.

3.3.2.2 Un manque d'accompagnement

À l'inverse, des participantes décrivent une expérience marquée par un manque d'accueil et d'accompagnement de la part de leur gestionnaire.

Noémie, qui débutait un nouvel emploi à son retour, a dû faire les démarches elle-même pour obtenir des informations : *Ça s'est bien passé, mais c'est moi qui ai pris l'initiative. Si je n'avais pas fait les démarches, il n'y aurait rien eu. J'étais inquiète, je voulais savoir où je m'en allais, alors j'ai contacté ma future gestionnaire. Mais elle, de son côté, ne m'aurait pas nécessairement écrit d'elle-même.* Noémie avait une gestionnaire peu présente : *Ma gestionnaire n'était pas là souvent. On s'était parlé au téléphone. Sinon, je l'ai contacté pour des ajustements de paies, des choses comme ça, mais elle n'était pas physiquement avec nous. Elle était dans son bureau plus loin dans l'hôpital ce qui fait que je ne l'ai pas vraiment vue.*

Alice, enseignante : *Ce n'était pas différent [parce que je revenais de congé de maternité]. C'était comme un retour de vacances et tout le monde revient de deux mois de vacances après l'été fait que c'est comme n'importe qui.*

La gestionnaire de Caroline n'était pas disponible pour l'accueillir ni pour la rencontrer dans les premières journées suivant son retour, ce qui a teinté négativement son expérience de retour au travail.

Caroline : *Mon retour était un peu plate. Si mon souvenir est bon, j'ai dû attendre quatre cinq jours avant de parler à ma gestionnaire. Il n'y avait pas beaucoup de communication... Je pense que c'était à cause du télétravail. Peu de personnes étaient revenues après un congé de maternité dans cette période-là. J'ai l'impression que ma gestionnaire avait sous-estimé ça, et personne ne savait vraiment que j'étais là. Avant, quand on revenait au bureau, les collègues disaient « Ah, t'es là ! », il y avait un vrai accueil. Mais*

là, rien. Ses gestionnaires ont délégué son accueil et intégration à ses collègues, sans réellement faire de suivi : Ma gestionnaire s'est fiée sur les autres. Elle en avait beaucoup sur les épaules. Ce n'était pas un manque d'intérêt, c'était un problème de « j'ai en déjà assez dans mon assiette, je ne suis pas capable de mettre l'effort nécessaire de plus », fait qu'elle a fait confiance aux autres. Et ma chef d'équipe, elle a juste dit « formez Caroline » et c'est tout. Il n'y a pas eu de suivi de son côté. Pourtant, elle en avait eu des congés de maternité, mais je n'ai pas senti qu'elle faisait l'effort pour s'assurer que tout se passait bien.

Émilie, qui a fait un retour de façon autonome, sans bénéficier d'encadrement alors qu'elle avait plusieurs nouveaux collègues qu'elle ne connaissait pas : Ce n'était pas pris en charge. Ils tenaient pour acquis que je revenais et que je connaissais tout le monde. J'ai l'impression qu'ils n'ont pas réalisé tant que ça à quel point les choses avaient changé. Les nouvelles ressources étaient arrivées petit à petit et toute l'équipe a appris à les connaître. Elles faisaient partie de l'équipe. Pour eux c'était une famille et je revenais dans la famille. Je ne pense pas que c'était évident pour tout le monde, qu'il y avait plein de nouvelles personnes que je ne connaissais pas.

Émilie s'est sentie isolée à son retour : Ça a été difficile. C'était l'été. C'était en télétravail, c'était le lundi. Je me suis connectée, puis tu te reconnectes chez vous, tu prends connaissance de mes courriels, mais tu sais, tu es toute seule chez toi, il n'y a personne. Je me rappelais quand on revenait de vacances, quand on était en présentiel et que tout le monde est content de te voir. Pis tes vacances, comment ça s'est passé ? Et on jase. Là, ce n'était pas ça du tout. Tout le monde est occupé, tout le monde a sa vie, puis personne ne remarque que tu es là. J'ai passé une journée à lire mes courriels, classer mes affaires. Le lendemain c'était lire les comptes rendus de la dernière année. Je me suis sentie vraiment très, très toute seule devant mon écran, dans ma chambre.

Ce manque d'accompagnement s'est également traduit par une absence de tâches concrètes à réaliser, laissant Émilie dans l'incertitude.

Émilie : *Je ne trouve pas que j'ai eu beaucoup d'accompagnement. Au bout d'une semaine, j'avais fini de faire mes lectures. Fait que là qu'est-ce que je fais ? Bien on n'a pas grand-chose à te donner. Peut-être que tu pourrais faire des formations. J'écoutais des formations en ligne.*

3.3.2.3 Communication pendant le congé

Certains gestionnaires ont communiqué avec leurs employées pendant le congé de maternité afin de les tenir informées des changements. Ces échanges sporadiques sont perçus positivement, car ils leur permettent de mieux se préparer à leur retour tout en leur faisant sentir incluses.

Émilie, conseillère en ressources humaines : *Je suis allé dîner avec ma gestionnaire. Elle m'a expliqué un petit peu le contexte dans lequel j'allais revenir, qu'à court terme, je serais plus en réappropriation de mon rôle, qu'elle me donnerait des mandats, que ça me permettrait de revenir progressivement, dans le sens où les tâches reviendraient graduellement. Puis que si le bébé était malade, ça allait me permettre de pas stresser avec ça parce que je pourrais m'absenter comme je voulais.*

Océane : *Mon gestionnaire m'écrivait comme quoi certains collègues avaient migré dans d'autres postes ou des choses comme ça, donc j'étais à l'affût de ce qui se passait. C'était important pour moi, de savoir que je n'étais pas délaissée. C'est sûr que si on avait discuté vraiment souvent, peut-être que là j'aurais trouvé ça too much, mais là on a discuté peut-être trois ou quatre fois durant mon un an de de congé, donc c'était correct.*

Sabrina est déçue de ne pas avoir été tenu dans la boucle pour certains événements d'équipe : *Moi, pendant mon congé, je n'ai pas été invité au party de Noël. Ça m'a fait vraiment de la peine.*

Les participantes expriment des préférences différentes quant aux modalités de communication, certaines préférant profiter de cette année de congé pour être auprès de leur

famille sans penser au travail. Pour le gestionnaire, une adaptation aux besoins de chaque employée est nécessaire.

3.3.2.4 Flexibilité du gestionnaire

L'accompagnement offert par les gestionnaires s'observe aussi dans la flexibilité accordée aux employées pour gérer les imprévus familiaux. Plusieurs participantes ont souligné l'importance de cette souplesse dans leur conciliation travail-famille.

Laurie a beaucoup de latitude dans la gestion de son horaire et son gestionnaire lui fait confiance : *Je n'ai même pas besoin de lui demander si je peux prendre congé. Je prends congé et c'est toujours « oui, pas de problème, on se voit demain ». J'ai vraiment beaucoup, beaucoup d'autonomie. À la limite, je lui dis ce que je fais et il fait juste me donner son autorisation, mais je sais déjà quelle sera sa réponse. Juste ça, je pense que ça aide vraiment beaucoup. De savoir que je suis pleinement autonome dans ma conciliation travail et vie de famille. Donc d'avoir le support de mon gestionnaire, ça a vraiment facilité mon retour.*

Océane : *Mon poste est professionnel donc je n'ai pas de banque de congés. C'est vraiment basé sur la confiance mutuelle. Si ma fille est malade, je reprends mes heures ailleurs. Je suis très malléable avec mon horaire. Je peux juste écrire à mon gestionnaire « ma fille fait de la fièvre, je vais la chercher, on revient à la maison », et il comprend. Il sait ce que c'est.*

Sophie : *Il y avait une grande flexibilité. Si mon bébé est malade, je peux travailler de la maison pour compenser. Une fois, j'avais un rendez-vous pour Loïc dans l'après-midi. Ils m'ont dit tu reprendras ton temps ailleurs et c'est tout. Je n'avais pas à déclarer mon absence, parce qu'au final, ils savaient que je faisais souvent plus d'heures que prévu. S'il y a une fois où il faut que je quitte à 15 h parce que j'ai rendez-vous à 15 h 30, ça sera ça.*

Laurie : *Rien n'est vraiment écrit dans mon contrat de travail, tout est vraiment informel. Ça va avec la confiance qu'on a entre nous au bureau. Je décide un peu mon horaire de travail, en m'assurant d'être disponible pendant les heures ouvrables. Si mon*

garçon est malade, je l'amène au bureau ou je reste en télétravail. Ils savent que cette journée-là, je ne ferai probablement pas mon 7 h 30 au complet, mais que la semaine suivante, je vais peut-être en faire 45 [heures].

Jeanne : Ils ont même été au-delà, mon employeur de ce qui est permis, en disant tu es professionnelle, oui, l'heure de début, c'est 7 h, mais tu sais, si tu réveillé à 5 h 30-6 h, vas-y, fais-la ton heure de courriels quand tout le monde dort à la maison.

3.3.2.5 Attitude bienveillante et compréhensive

Les gestionnaires se montrent aussi bienveillants en encourageant leurs employées à décrocher du travail afin de prioriser leur vie de famille.

Sophie : Des fois j'avais une directrice qui me disait ok, là, on tire la plug, on s'en va parce que tu as un bébé qui t'attend à la maison. Je n'atteignais pas vraiment mes heures, mais là je me disais non j'ai une responsabilité qui m'attend. J'avais gens autour de moi qui étaient bienveillants, pour me rappeler de mettre une certaine limite.

Véronique : Juste de dire regarde tes enfants sont à la maison aujourd'hui, tu sens que tu n'es pas là, ben ferme ton ordi, ce n'est pas grave. La job va t'attendre demain. Il n'y a pas de presse. Juste d'avoir cette compréhension là, ça fait une énorme différence dans notre quotidien, d'avoir un employeur aussi compréhensif que ça.

Les participants expriment ressentir de la compréhension de la part de leurs gestionnaires face à la réalité parentale, particulièrement lorsqu'ils sont eux-mêmes parents.

Isabelle, étant contractuelle est souvent consultée par sa gestionnaire avant de se faire assigner des contrats : Mon employeur étant une femme, je pense qu'elle comprend. Elle me demandait, est-ce que ça va convenir, serais-tu à l'aise d'aller là ? Puis même aujourd'hui, elle me le demande encore avant de m'assigner elle dit, est-ce que tu veux aller là ? Fait que, enceinte ou pas, elle a toujours été très, très à l'écoute.

Audrey : *Ma direction, c'est un homme. Très familiale aussi, donc je pense que ça aide aussi.*

Sabrina : *Ma directrice a trois enfants, elle connaît la réalité. Elle est vraiment bonne aussi pour trouver des solutions. Fait qu'on va la voir avec nos problèmes, comme avec mon horaire de travail, elle m'a aidé à trouver des solutions.*

Sophie : *Elle était vraiment contente que je revienne. Elle a des enfants aussi fait qu'elle était très consciente aussi que quelquefois ben ça allait impliquer que je m'absente pour X-Y raison. C'est pourquoi je n'ai jamais eu à justifié mes départs.*

Ces témoignages soulignent l'importance de l'accueil pour les femmes qui reviennent d'un congé de maternité. En plus du soutien organisationnel et managérial, l'accompagnement des collègues joue un rôle clé dans le retour au travail des femmes après un congé de maternité.

3.3.3 Soutien des collègues

Le soutien des collègues est important dans l'expérience des participantes lors de leur retour au travail, compensant parfois même l'absence d'un gestionnaire. Cet accompagnement se manifeste par l'entraide et la bienveillance, mais peut aussi être marqué par une certaine incompréhension de la réalité de mère ou un manque d'intérêt.

Les participantes qui débutaient un nouvel emploi ont bénéficié d'un accompagnement plus encadré de la part de leurs collègues pour la formation.

Noémie, qui débute un nouveau poste comme infirmière : *J'ai vraiment été bien encadrée là. J'ai eu 2 semaines de formation. La première semaine j'étais vraiment en one on one avec une autre infirmière qui m'a montré toutes les techniques. Et la deuxième semaine, je commençais à prendre mes patients tranquillement pas vite. On avait des outils aussi, des comme des guides, les protocoles. Ils me les ont fait imprimer. J'avais un cartable.*

C'était vraiment bien. Dès que j'avais une question, ils m'ont toujours accompagnée. Je n'ai jamais été laissée seule.

Caroline, qui revient dans son ancien poste : *Je pense que ça leur a été demandé [mes collègues] de m'expliquer les choses. Mais je n'ai pas senti que ça leur tentait tant que ça. Elles anticipaient peut-être, mon retour aussi. Puis ça a été fait un peu, de façon informelle.*

Les collègues favorisent l'entraide et la transmission des connaissances.

Sophie, neuropsychologue dans un centre de services scolaire, effectue un transfert de dossiers rapides avec une collègue, qui était attendue dans une autre école en après-midi : *La première journée, j'avais une rencontre avec la psy qui était dans mon milieu. On s'est parlé pendant 2 h 30. [...] Elle m'avait comme briefée.*

Laurie : *La première journée, vu qu'on est quand même une petite équipe et qu'on est vraiment soudés, on s'est fait un petit coffee date. On avait apporté des viennoiseries, des petites choses fait qu'on s'est assis et on a jasé quasiment tout l'avant-midi de nos vies personnelles, mais autant du travail, parce qu'il y avait des dossiers que j'avais commencés avant mon départ, qui s'étaient résolus dans dernière année ou qui n'avaient quasiment pas avancé, fait que de se remettre un peu à niveau de ce qui s'était passé dans chacun des dossiers qui avaient été repris par d'autres conseillères.*

Audrey, enseignante, s'est fait donner du matériel par une collègue, ce qui lui a permis de sauver du temps : *Elle m'avait expliqué les cahiers qu'elle prenait et elle m'a donné sa moitié vu qu'elle avait déjà tout commandé pour l'année. [...] Fait que ça aussi, ça m'a beaucoup aidé. De dire OK, je n'ai pas besoin de tout monter. Elle m'a partagé tous des questionnaires GoogleForm à faire avec les élèves. J'ai vraiment été bien accompagné de ce côté-là.*

Pour Véronique aussi, le climat de travail se caractérise par l'entraide entre collègues.

Véronique : *Aussitôt qu'il y quelqu'un qui ne se sent pas bien, qui se sent surchargé, on lève la main pour dire OK, moi je peux aider. On est vraiment dans le soutien, dans la compréhension. On prend soin les uns des autres.*

Tout comme les gestionnaires, les collègues qui sont parents semblent être plus compréhensifs face à la conciliation travail-famille.

Sabrina, qui était inquiète de rencontrer ses nouvelles collègues : *Ça s'est super bien passé avec mes nouvelles collègues. En fait, ce sont les seules qui sont mamans, à part ma gestionnaire donc c'était un bel ajout comme collègues. Il y en a une qui a deux enfants et l'autre qui est tombé enceinte comme quand je suis revenue. Ça me fait des collègues qui connaissent ma réalité, parce que toutes les autres n'avaient pas d'enfants.*

À l'inverse, les collègues de Noémie n'ont pas d'enfants et ont plus de difficultés à comprendre sa réalité, ce qui se traduit par de l'irritabilité. Comme elle est infirmière, la nature de son travail fait que son absence affecte la charge de travail de ses collègues.

Noémie : *En plus ce qui arrive, c'est que toutes mes collègues de travail n'ont pas d'enfants. Il y en a une qui en a, mais ils sont rendus plus vieux. Mais sinon toutes les autres, ce sont des femmes qui ont choisi de ne pas avoir d'enfants. Fait que pour eux cette réalité-là, ce n'est pas important. C'est ce que j'ai senti. « Ah mon fils feel pas ». « Ben là, tu ne peux pas... tu sais, tu nous mets dans la marde ». On est comme une petite équipe de 6 fait que quand quelqu'un est malade, c'est difficile. Nos horaires sont vraiment bookés, on a nos patients puis c'est difficile. Fait que je pense que c'est arrivé une ou deux fois que mon petit faisait de la fièvre, puis qu'il ne pouvait pas aller [à la garderie]. Puis j'ai senti l'incompréhension, là un petit peu et l'irritabilité chez mes collègues parce que c'est ça, on dirait qu'il y avait de la difficulté à comprendre ce qu'est cette conciliation-là, Puis que je n'ai pas le choix là, il faut que j'aille chercher mon gars.*

Pour certaines participantes, le retour au travail s'est fait en télétravail. Océane, Émilie et Caroline sont conseillères en ressources humaines dans des grosses organisations. Elles

travaillent principalement à distance, pourtant, elles ont des expériences différentes du soutien de leurs collègues.

Océane : *Tout le monde m'écrivait qu'il était content de me revoir. Tout le monde m'offrait de l'aide aussi. Tu sais, si jamais tu as des questions, n'hésites pas à m'écrire, je suis là, je suis disponible. Ça faisait en sorte que quand j'ai recommencé à faire du recrutement, de faire les processus de A à Z, j'étais beaucoup moins stressée de solliciter mes collègues pour avoir des réponses.*

Émilie : *Ça dépend lesquelles. Les personnes que je connaissais moins se sont présentées, c'était bien correct. Tout le monde était quand même occupé, tout le monde avait sa tâche. Oui, ton amie est revenue, tu vas prendre des nouvelles, tu vas jaser un peu avec, mais la vie continue. On travaille ensemble, mais pas ensemble. On a chacun nos clients. On travaille plus avec nos clients qu'avec nos collègues. Les gens prenaient des nouvelles et c'était correct, mais ce n'était pas comme en présentiel, tu sais ? La distance du Teams fait que ça rajoute quand même une petite barrière, entre revenir comme si t'étais jamais parti.*

Caroline : *J'ai trouvé ça un peu plate pour vrai. Je ne m'attendais pas à une fête non plus, on s'entend, mais tu sais, il y a des gens que ça a pris des semaines avant qu'ils me disent comme « hein tu es là » ? J'étais comme... Ok. Je suis dans l'organisation depuis longtemps, je sais qu'il y a eu un courriel de ma gestionnaire pour dire que je revenais. L'effort n'est pas fait de la part de tout le monde s'en souvenir.*

L'accompagnement des collègues prend aussi la forme d'un soutien moral. Alors que le retour au travail peut être une source de stress, un accueil chaleureux ou des marques de reconnaissance peuvent renforcer l'estime de soi.

Laurie : *Je dirais que j'ai eu vraiment un excellent support. Je les considère comme des amis maintenant [mes collègues]. Fait que j'ai l'impression que je retournais voir ma gang d'amis. Chaque fois que j'avais des questions ou même tu sais, parfois je me disais, « bon ben je me demande comment ça va à la garderie, ce matin, il a fait ci, il a fait tout ça, la nuit dernière, il a mal dormi ». Mes collègues étaient tout de suite là parce qu'elles ont*

des enfants aussi. On en parle entre nous, et on se supporte là-dedans. Fait que oui, j'ai vraiment eu beaucoup de support moral. Je n'étais pas stressée de leur poser mes questions, même si parfois c'était des affaires qui étaient qui étaient simples, elles étaient toujours là pour moi.

Jeanne : Les gens me disaient, comme on est tellement contents que tu reviennes. À un moment donné j'ai dit à la troisième ou quatrième personne, coudonc, est-ce que le boss vous a dit « soyez super gentils avec elle parce qu'elle a vécu une grosse année ». Ils m'ont dit « ben non, c'est juste, on a tellement un bon souvenir de toi. Puis c'est le fun, travailler avec toi, fait qu'on avait vraiment hâte de te revoir ». C'était sincère. Fait que tu sais, comme mère tu te sens souvent incompétente, pas à la hauteur et quand tu arrives en milieu de travail, tu dis hein, c'est l'impression que j'ai laissé aux gens. Une personne qui me dit « c'est sympa, c'est le fun de travailler avec toi. » On fait des blagues, on rit, tout ça. Fait que ça m'a vraiment, vraiment remonté là, toute l'estime, de sentir que je suis compétente dans quelque chose.

Dans le même ordre d'idées, des participantes ont bénéficié de conseils de la part de leurs collègues.

Jeanne, qui est retournée travailler à temps partiel, car son enfant a des besoins particuliers : On a pu échanger, se donner un peu des conseils. Elle m'a dit [ma collègue], « tu sais là ton 2 jours semaine, prends ton temps », parce que je pensais déjà retourner à 3 jours, puis elle a dit « garde, prends ton temps au complet, je le sais ce que c'est. Tu as la possibilité de le faire. C'est autorisé. Prends-le ».

Sophie : Il y en a, je pense qui avait vécu le congé de maternité comme moi et qui l'avait vécu durement. Le premier conseil que j'avais eu c'est « si tu as dix projets dans ta tête pour cette année-là, mets-en deux et si tu réussis à les faire, parfait. Tu n'as pas réussi à les faire, tu vas être fière de toi pareil. » C'était comme ça la réflexion de l'accompagnement que j'avais. C'était bel accompagnement somme toute.

En plus du soutien offert par l'organisation, le gestionnaire et les collègues, les participantes jouent un rôle clé dans leur propre retour au travail, en mettant en place diverses stratégies, tant en amont qu'au moment de reprendre le travail.

3.4 LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES PARTICIPANTES

Les stratégies développées par les participantes s'organisent autour de deux grandes thématiques : les stratégies de préparation au retour au travail, mises en place pendant le congé de maternité, et les stratégies de conciliation travail-famille, mises en place lors du retour au travail.

3.4.1 Stratégies de préparation au retour au travail

Parmi les stratégies mises en place pour se préparer au retour au travail, certaines sont en lien avec le travail lui-même, comme la planification des tâches ou la mise à niveau en faisant de la formation. Les participantes adoptent des stratégies différentes : certaines privilégient une approche spontanée, alors que d'autres misent sur une planification plus rigoureuse. Cette différence semble liée à la nature de l'emploi occupé, car celles qui se sont plus préparées sont enseignantes ou infirmière.

Émilie : Je ne pense pas que je me suis préparée tant que ça à mon retour. Je ne suis pas quelqu'un qui planifie, je suis plus spontanée.

Océane : Je suis une personne qui laisse beaucoup les choses aller, puis qui me dit que ça va arriver comme ça va arriver. Donc je n'ai pas eu une préparation en soi.

Alice : Mais le reste de la préparation autour du travail, c'était juste de communiquer avec les directions, d'essayer d'aller faire des petites recherches sur l'école, vite fait, deux jours avant de rentrer. Mais sinon, ce n'est pas vraiment se préparer tant que ça.

Noémie, infirmière : Oui, je suis retournée dans mes livres. J'ai regardé les soins. Je m'étais informée parce que je connaissais ma nouvelle gestionnaire. On s'était appelé, puis

elle m'avait dit un petit peu regarde nous, on fait telle, telle chose. Fait que j'avais regardé mes dans mes livres pour me remettre à jour.

Camille, enseignante : J'essayais de préparer des leçons à l'avance pour arriver prête, faire ma planification annuelle un petit peu d'avance, imprimer du matériel, les plastifier d'avance. J'essayais de visualiser et de me préparer pour ne pas arriver à la dernière minute la semaine juste avant de commencer là.

Audrey, enseignante : Je me suis plus préparé au niveau ma rentrée scolaire pour que ce soit plus facilitant. J'ai préparé un peu tout ce qui est organisation, affichage de classe pour me donner un petit peu plus de chance au niveau de mes journées pédagogiques.

Outre la préparation spécifique au travail, pour Sophie, la préparation a pris la forme d'un travail sur elle-même, en acceptant que de reprendre le travail était essentiel à son épanouissement. Elle a aussi eu une discussion avec son conjoint sur le sujet.

Sophie : On dirait que la préparation que j'ai fait, c'est, je pense, d'assumer le fait que j'avais besoin de retourner au travail. Fait que c'est comme un travail psychologique en soi, de me dire comme qu'est-ce que je pense qui pourrait me faire du bien ? [...] Fait que ma préparation, c'est peut-être plus par rapport à ça. D'assumer que moi, finalement, le congé maternité, je n'ai pas tant de plaisir là-dedans. Et que moi, j'ai peut-être envie d'être une personne qui travaille et qui s'accomplit dans son travail au même titre que d'être maman. Puis après ça, c'était aussi de voir avec mon chum si c'était une possibilité avec sa job, de pouvoir prendre ces semaines-là. Mon chum ne voyait pas d'inconvénient à le faire non plus, parce que notre bébé a juste un an une fois dans sa vie et qu'il voulait profiter de ce moment-là. On a arrimé ça comme ça.

Ce témoignage illustre bien que la préparation se fait aussi au niveau psychologique et émotionnel. Pour Laurie, parler de ses émotions avec son conjoint l'a aidée à visualiser un retour positif et à trouver du réconfort : *Sinon, c'est d'en parler avec mon conjoint. Quand j'avais des petits blues, j'en discutais avec lui, puis il me réconfortait. Puis tu sais juste d'en parler, ça allait déjà mieux. ».*

En plus des stratégies individuelles, l'organisation familiale prend une place importante dans la préparation au retour au travail.

Alice, qui réside à plusieurs kilomètres de son lieu de travail : *Sinon pour la préparation, le reste a été plus d'organiser la maison, mettons préparer des lunches, congeler du stock pour la semaine. C'est une quand même une heure de route. J'arrive chez moi quand même à 5 h 30-6 h00 le soir. Fait que mon chum est pris avec ça. On a acheté une mijoteuse. C'était plus la préparation comme ça aussi pour essayer qu'on soit fonctionnel quand même.*

Laurie, dont la garderie est éloignée de sa résidence : *C'est certain que j'ai discuté avec mon père, parce que moi ma garderie n'est pas dans ma ville, donc je fais un détour pour aller le porter. Mon père a offert d'aller porter Benjamin à la garderie quelques matins par semaine. Ça m'a enlevé le stress de devoir partir tôt pour être certaine d'arriver à une heure raisonnable.*

Lorsque c'est possible, l'intégration de l'enfant à la garderie avant le retour au travail permet une transition en douceur.

Laurie : *Il avait commencé la garderie deux semaines avant [mon retour au travail]. Entrée progressive. Fait que déjà là, ça me stressait moins.*

Sabrina : *Il y a eu un deux ou trois semaines de garderies avant que je retourne travailler. J'ai eu du temps à moi toute seule pour me remettre un peu avant de retourner au travail.*

Pour Audrey, aider son enfant à s'endormir seul a été une stratégie pour l'aider à être bien reposée et disposée pour travailler : *J'avais vraiment axé sur le fait que Julien se réveillait encore un peu la nuit et je ne voulais me lever. Je ne voulais pas que ma nuit soit coupée, puis que je sois fatigué. On avait travaillé ça fort pour qu'il apprenne à s'endormir tout ça. Aspect sommeil, ça aussi c'est une clé super importante, puis on avait réglé ça. Ça a été vraiment un outil essentiel à ce que je sois en forme aussi pour commencer.*

Une fois leur retour préparé, les participantes mettent en place des stratégies spécifiques pour mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles.

3.4.2 Stratégies de conciliation travail-famille

Les participantes déploient diverses stratégies pour faciliter la conciliation de leurs différentes sphères de vie. Ces stratégies couvrent trois thématiques : travail en lui-même, l'organisation familiale et le mieux-être psychologique.

D'abord, les stratégies touchent l'adaptation du travail. Deux participantes du milieu de l'enseignement ont adapté leurs méthodes de travail et de correction afin d'optimiser leur temps et, ainsi, ramener moins de travail à la maison.

Camille : Planifier. À plus long terme. D'avoir aussi la même planification pour tous mes groupes, fait que ça réduisait vraiment ma charge de travail. J'ai aussi développé des stratégies d'évaluation qui ne sont pas papier, mais plus d'observation, donc je ne repars pas avec de la correction le soir J'essayais de changer mes techniques d'évaluation pour en faire le plus possible pendant que j'étais avec les élèves au lieu de me donner la tâche de le faire après les élèves. Puis, plus on sauve de temps, plus qu'on a de temps avec nos enfants fait que c'est un peu ça la conciliation travail famille.

Audrey : J'ai aussi changé mes façons de travailler à l'école. J'avais des plus grands, ils sont plus en travail autonome. J'ai plus de temps pour faire un peu de correction et de la planification pendant que je suis en classe. Ça a aidé à la lourdeur de la tâche à ramener. Avoir plus de temps.

Pour d'autres, la flexibilité offerte par le télétravail leur a permis d'optimiser leur temps de travail.

Laurie : Ce que je faisais, c'est que je commençais en télétravail le matin vers 7 h. Je mettais ses petites émissions [à mon enfant]. Parfois ça, il s'asseyait à la table avec moi. Il jouait, pendant que moi, je m'occupais de faire mon retour de courriels et de lui aussi entre-

temps. Après ça, vers 8 h 30-9 h00, j'allais le porter à la garderie. Comme ça, j'évitais le trafic. Puis après ça, je me rendais directement au bureau. Même chose le soir. Si je voyais qu'il y avait beaucoup de congestion qui commençait, je partais plus tôt, je continuais ma journée de travail à la maison. Fait que ça a été des stratégies que j'avais mises en place pour maximiser mon temps de déplacement.

Véronique travaille principalement de la maison. Le télétravail lui offre la flexibilité de garder ses enfants lorsqu'ils sont malades sans devoir s'absenter du travail. Consciente que sa concentration est réduite dans cette situation, elle adapte ses tâches : *Au niveau du travail, quand j'ai des enfants qui morvent, qui crient, qui me montent dessus, je choisis des tâches que je peux faire pas mal mécaniquement, sans trop réfléchir et je garde celles qui demandent plus de jus de cerveau pour d'autres journées. J'ai appris à me connaître. Je sais quand je suis plus performante pour tel type de tâche donc j'organise mon horaire en fonction.*

La stratégie d'Isabelle a été d'accepter des remplacements dans des pharmacies plus près des chez elle et d'ajuster ses horaires de travail afin d'être plus présente lors de la routine du soir : *Je travaille moins loin. J'ai essayé que mes heures concordent avec un retour à la maison aussi qui est adéquat pour être capable d'être là, pour essayer de gérer la dynamique du dodo, puis de mettre au lit et que papa n'ait pas à courir du matin jusqu'au soir si je fais un 12 h. J'ai essayé de moduler un peu mes heures et les déplacements. J'étais déjà dans une zone où j'étais plus à proximité de la maison, mais j'ai essayé de concilier ça pour que ça cadre plus.*

Ensuite, plusieurs stratégies ont été soulevées en termes d'organisation familiale. Certaines participantes ont développé des méthodes pour faciliter la routine du matin et être plus efficaces.

Camille : *Je prépare toujours des kits pour mes enfants à l'avance. Un petit pantalon, une paire de bobette, un petit chandail avec des bas. Ils ont tout roulé ensemble. Le lundi on*

prend la petite motte et on est déjà prêts. Pour les déjeuners, on préparait les assiettes le soir sur le comptoir. Toutes des petites stratégies d'organisation comme ça.

Alice : Le soir, quand on arrive, on prépare vraiment tous nos kits de vêtements pour le lendemain pour s'aider et que ça aille plus vite. Nos lunches sont prêts à l'avance, le déjeuner du petit à la limite. On sort les affaires d'avance pour aller plus vite le matin.

Laurie : Sinon, c'est certain que de bien s'organiser, de préparer les vêtements de Benjamin, son sac de garderie, d'avoir toujours des déjeuners prêts le matin pour que ce soit le plus vite possible, surtout quand que j'étais en télétravail avec lui le matin. Oui, il faut que je m'en occupe, mais en même temps, je veux pouvoir travailler. Le but c'est de travailler. Fait que d'avoir de quoi de rapide que je peux mettre au micro-ondes ou dans le toaster, puis go, c'est fait ça, ça nous aidait vraiment.

Des stratégies en lien avec la gestion des repas ont aussi été nommées, que ce soit de préparer des repas à l'avance ou d'opter pour des services de traiteurs.

Émilie : De préparer un petit peu, couper les affaires le midi pour le souper du soir et partir le lavage le matin, aller l'étendre le midi. Pouvoir faire les tâches au travers de ma charge quotidienne, faisait en sorte que le soir, je pouvais vraiment me concentrer sur être avec mon garçon que je n'avais pas vu de la journée, au lieu d'être occupée à préparer le souper.

Laurie : On se trouve aussi des solutions, tu sais, parfois on avait de la misère à arriver le soir, le souper et tout. Ben on a commandé du WeCook¹ puis on se trouve des petites solutions pour justement faciliter un peu tout ce qu'on peut réduire comme charge de mon côté.

Sophie : Moi, je ne me verrais pas mettons travailler 4 jours et avoir une journée de congé pour faire des tâches familiales parce que, de un, je vivrais de l'iniquité avec mon

¹ Compagnie qui se spécialise dans la livraison de repas prêts-à-manger.

chum. Je ne suis pas capable de me dire qu'il y a une journée où je vais faire le lavage, l'époussetage. Et de deux, sur le plan salarial, pour nous ça aurait un trop grand impact. L'entente qu'on a fait, c'est de se dire bien si parfois on veut prendre des semaines avec des repas Cook it² ou une femme de ménage, ça va être l'opportunité qu'on va avoir, parce que mon salaire serait trop impacté si j'ai des semaines trop petites.

Il ressort de l'analyse des verbatims que l'instauration d'une routine est une stratégie efficace pour diminuer la charge mentale.

Véronique : On fait notre ménage la fin de semaine. Le samedi matin, on mange des crêpes. Après ça, les enfants descendent, ils vont ranger leur sous-sol pendant que nous on fait le reste du ménage. On peut avoir l'air carré dans nos affaires, mais on dirait que les enfants le savent, ils ne posent plus de question. Ils mangent leurs crêpes, ils ne disent rien, ils descendent puis ils commencent à faire du ménage. On tient mordicus à notre routine et ça nous aide énormément. Comme ça, les enfants savent à quoi s'attendre, et ça va bien.

Laurie : Avoir une bonne routine de soir aussi d'établie, quand il y a en a un qui cuisine le souper, l'autre lave la vaisselle. Ça nous permet justement d'avoir toujours quelqu'un qui est disponible pour Benjamin.

Caroline : D'avoir bien réfléchi un peu, d'avoir ma structure un peu plus claire. De dire ok, on prépare la liste d'épicerie, puis on fait l'épicerie. Tu sais comme que ça, c'est dans la routine. On ne se pose pas la question de quand on y va.

En termes d'organisation familiale, le calendrier partagé est une autre stratégie adoptée par plusieurs participantes pour faciliter la communication, le partage des tâches et éviter les oublis.

Véronique : On a un calendrier familial partagé aussi, une application. Fait qu'on sait quand sont les des rendez-vous, on a des rappels. Ça permet de centraliser les rendez-vous.

² Compagnie qui offre des services de livraison de boîte d'aliment prêts à cuisiner.

On est au courant de ce que fait l'autre. Je sais quand il a une réunion très tard, s'il y a un meeting qui s'étire, qu'il faut que je fasse quelque chose. On a beaucoup enrichi nos méthodes de communication. Que ça soit le plus clair possible pour qu'on soit efficace.

Sophie : Avant, on ne se notait jamais les rendez-vous, mais maintenant on a un calendrier sur le réfrigérateur. Moindrement, j'ai des activités personnelles, mon chum a des activités personnelles, on a des activités familiales, on met tout ça là-dessus à la vue. Alors qu'avant on s'en parlait, ah mercredi, tu as de quoi, parfait. Non, maintenant, c'est écrit sur le calendrier pour que je le sache.

Isabelle : Les deux premiers congés de maternité, ça a été plus ardu. Depuis, on a trouvé l'agenda Google comme moyen. Je mets mes plages horaires quand je sais où je travaille. Lui, il va gérer ses rendez-vous en fonction de ça. Moi je travaille ça, ça ne bouge pas de l'horaire. Toi, tu es autonome. Toi, ça se bouge, moi ça ne se bouge pas. Au début, ça a fait des petites frictions, mais depuis qu'on a cet agenda-là, on en a vraiment, vraiment moins.

Pour Camille, cet outil est aussi perçu comme une manière de responsabiliser son conjoint envers les rendez-vous des enfants et de favoriser un partage plus équitable des tâches : On s'est fait un calendrier partagé. Un calendrier familial qui s'ajoute à nos calendriers de travail personnel. Fait que moi quand je rentre une activité, par exemple, un rendez-vous, ça apparaît dans nos 2 calendriers. Donc ce n'est pas juste moi qui va se sentir concerné, c'est lui aussi tu sais.

Elle a aussi pris une entente avec son conjoint concernant la gestion des rendez-vous médicaux des enfants.

Camille : Puis maintenant ben moi je l'ai forcé au début à prendre 50 % des rendez-vous médicaux. Parce que ça aussi c'est une charge mentale qu'on attribue beaucoup à la maman. De dire, mais le prochain rendez-vous, je suis là. Tu sais, mettons je suis devant la réceptionniste puis elle me dit faut prendre un rendez-vous dans 3 semaines. Ok, je vais te dire mes dispos à moi. Je ne connais pas nécessairement celles de mon conjoint.

L'aide extérieure agit comme un facilitateur du retour au travail, mais encore faut-il communiquer ses besoins à l'entourage. Pour Caroline, cela se traduit par : *Oser demander de l'aide quand on en a besoin. J'ai la grande chance d'avoir ma mère tout près, puis mes beaux-parents pas loin qui sont en forme, super disponibles. C'est une stratégie, oui puis non, ça reste une chance dans la vie.*

Deux participantes ont évoqué des stratégies en lien avec le mieux-être psychologique, conscientes que de prendre du temps seule ou en couple est bénéfique pour toute la famille.

Jeanne : *Tu vois, l'autre mesure que j'ai prise, c'est de m'inscrire au gym pour vraiment préserver ma santé physique. J'ai commencé à faire des cours de groupe, peut-être un par semaine. Tranquillement, il y a une transition vers ben, peut-être que je vais m'absenter un peu plus de la maison. Le midi, je vais peut-être aller m'entraîner au gym à côté de mon bureau. C'est comme un espoir de retour vers la santé.*

Sabrina : *Sinon, dans nos autres stratégies qu'on a développées, c'est de se garder du temps pour nous. Conciliation vie personnelle, travail, famille. Moi je vais au yoga. On se garde aussi des soirées pour nous et on fait garder par grand-maman. [...] Quand je suis en télétravail, je prends le temps aussi d'aller porter Zach à la garderie en poussette. Fait que ça nous fait du bien, ça nous donne un peu plus de temps entre nous et ça me fait du bien aussi.*

Être plus indulgente envers soi-même et se donner des objectifs réalistes est aussi une stratégie développée par les participantes.

Sophie : *Parfois, je compensais en travaillant les midis, un peu plus tôt le matin. Je pense que c'est une réalisation de me dire comme je ne pourrai pas en faire autant que j'en faisais avant. Je pense que c'était juste de réajuster les attentes. Mettons que je faisais exemple 10 évaluations dans l'année, bien cette année, je vais peut-être être capable d'en faire sept s'il faut que je m'absente six ou sept fois.*

Pour Océane, qui termine son baccalauréat au moment de son retour au travail, accepter qu'elle exerce maintenant plusieurs rôles et qu'elle ne peut pas exceller dans tout l'a aidé à lâcher prise.

Océane : Ce sont des choses que je ne peux pas contrôler. Je veux dire mes études, oui, j'essaie de mettre du temps là-dessus, mais on s'entend que ce n'est pas comme si je n'avais pas d'enfants, donc je fais le minimum. C'est plate à dire, mais c'est ça. Je n'ai pas le choix de me dire que ma réalité c'est rendu ça, puis que ça ne pourrait jamais devenir comme avant. Fait que c'est beaucoup de laisser aller, de me dire que c'est comme ça.

En somme, bien que les stratégies personnelles contribuent à faciliter le retour au travail et la conciliation travail-famille, plusieurs facteurs externes permettent également de rendre cette transition plus agréable.

3.5 FACTEURS QUI FACILITENT LE RETOUR AU TRAVAIL

Le retour au travail après plusieurs mois d'absence peut s'avérer stressant. Toutefois, certains facteurs facilitent cette transition et permettent une meilleur conciliation travail-famille.

3.5.1 Télétravail

Les participantes soulignent les bienfaits du télétravail, en raison de la flexibilité qu'il procure face aux imprévus du quotidien. Toutefois, bien qu'elles reconnaissent que ce mode d'organisation du travail facilite la conciliation travail-famille, elles remarquent qu'il peut nuire aux interactions professionnelles. Elle se sentent alors parfois plus isolées.

Émilie : Au niveau de la dynamique familiale, le télétravail, même si ça faisait que je me sentais plus isolée au travail, ça faisait quand même que c'était plus facile pour aller porter Milan. Je pouvais aller le porter plus tard, puis le rechercher, c'était plus facile. Tu

sais le midi, je pouvais préparer un peu des choses pour le souper, je pouvais partir une brasser de lavage. Ça me permettait de faire des tâches que je n'avais pas à faire le soir.

Caroline : *C'est sûr que le fait qu'on était en télétravail, ça a nuit dans certains aspects pour le relationnel, mais ça a vraiment aider à rentrer dans ce rôle-là. Tu sais de dire j'ai cette flexibilité-là, je peux aller la chercher la garderie tôt. Je n'ai pas à me déplacer. Mais tu sais y'a quand même cette flexibilité-là, puis cette facilité là aussi qui était là. Puis de juste dire « sur l'heure du midi je ramasse un peu la cuisine mettons ». Fait que le soir je n'ai pas à le faire une fois qu'elle dort, fait que j'ai encore un peu de temps personnel.*

3.5.2 Faible charge de travail et retour en douceur

Une charge de travail peu élevée permet une meilleure adaptation et limite le stress associé à la reprise des activités professionnelles.

Océane, conseillère en acquisition de talents : *Je m'attendais à ce que ça bouge un petit peu plus. Puis finalement tu vois, la première semaine, ça s'est très bien passé, c'était très calme. J'étais dans mes pantoufles, mais je n'ai pas commencé à faire du recrutement actif. C'était plus de de revoir les procédures, ce qui avait changé parce que quand tu pars un an, c'est sûr qu'il y a des choses qui changent. Donc c'est ça, c'était de me remettre dans mes pantoufles, de revoir un peu les procédures, d'accompagner mes collègues un peu, de voir comment ils travaillaient pour que ça me revienne parce que j'avais beaucoup de blancs de mémoire.*

Émilie : *Puis le fait que ma charge n'était pas si élevée aussi, je ne faisais pas des trop longues journées. Parfois je ne faisais même pas 7 h. Je pouvais aller chercher Milan de bonne heure. On pouvait passer un petit peu de temps ensemble avant le souper. [...] Je pouvais m'absenter très, très, très facilement s'il était malade parce qu'il n'y a personne qui attendait après moi. Puis au début quand tu reviens, au mois d'août, septembre, les microbes. J'ai quand même pu m'absenter beaucoup. Ça c'est vraiment le plus. Je n'étais pas du tout*

inquiète à mettre quelqu'un dans le trouble. C'était facile à gérer. Ça a rendu mon retour plus soft.

3.5.3 Garderie accessible et intégration de l'enfant

L'accès à une place en garderie et à proximité du lieu de résidence ou du lieu de travail constituent des éléments essentiels pour un retour au travail sans soucis. De plus, une bonne intégration de l'enfant à la garderie favorise la tranquillité d'esprit des participantes.

Camille se trouve chanceuse d'avoir eu une place en garderie : Avoir une garderie, c'est une chance pour de vrai. Je ne sais pas quoi d'autre, mais avoir eu la chance d'avoir eu une garderie parce que sinon je n'aurais juste pas pu y retourner de toute façon. Puis c'est un enjeu pour beaucoup de gens. Ça repose beaucoup sur les femmes là. Tu sais, on dirait que d'emblée, si on n'a pas de garderie, on considère que ça va être la femme qui va rester à la maison. Puis moi je trouve ça un peu injuste là parce qu'un enfant ça se fait à deux, puis je ne vois pas pourquoi ça serait la maman plus que le papa, mettons, qui resterait là. Fait que ça je trouve ça un peu dérangeant.

Isabelle : On a une halte-garderie, qui est ouverte du lundi au vendredi. Ils ont même des journées la fin de semaine aussi quand on a des besoins. On peut réserver à la journée ou à l'heure. Puis moi, j'ai la chance d'avoir mes deux autres enfants qui avaient été là. Comme ils nous connaissaient, j'ai pu avoir une place dès l'automne, dès le mois de septembre. On avait deux jours semaine. Il fallait que je mette mes journées de travail ces deux journées-là, puis ça s'est super bien passé l'intégration. Il est allé à partir de l'âge de trois ou quatre mois. Ça a super bien été. Je savais qu'il était dans un endroit qu'on connaissait bien et c'étaient les mêmes éducatrices qu'il y a 10 ans avec mes autres enfants fait que on est en confiance aussi. Ça a vraiment super bien été. Puis c'est un enfant qui n'a jamais eu de problème de maladie ou de santé ou de problème d'attachement ou rien.

Audrey : Le fait que mon enfant s'intègre très bien à la garderie, c'était numéro un.

Sabrina : *Ce qui a facilité mon retour au travail. La garderie. C'est à côté de la maison fait que ça ne me fait pas un détour de 20 minutes pour y aller. Ça se passait vraiment bien l'intégration.*

3.5.4 Soutien de l'entourage

Pour plusieurs participantes, le soutien de leur entourage, qu'il s'agisse du conjoint, de la famille ou des amis, a joué un rôle clé dans l'organisation du quotidien et a permis de réduire le stress associé à la reprise du travail.

Caroline : *J'allais dire j'ai la chance, non, j'ai fait ma chance d'avoir un conjoint qui fait sa part et qui est très investi dans la maison. Ce n'est pas parfait, c'est sûr qu'il y a des choses qu'il fait plus que moi, puis moi plus que lui, mais on est une bonne équipe. C'est une grande chance de ma famille.*

Camille : *Il [mon conjoint] a pris 4 semaines tout seul avec la petite pour faire l'intégration progressive à la garderie. Fait que c'est comme lui qui s'est occupé de l'intégration plus progressive.*

Alice : *Ah, il était très présent. Il savait que j'allais être fatiguée. Il était presque du genre à me couler mon bain avant que j'arrive. [...] Puis, comme je disais, je suis vraiment quelqu'un de stressée, fait qu'il savait que j'allais arriver sûrement vidée et épuisée. Même, il mettait des mots dans ma boîte à lunch pour me dire que ça allait bien aller. Il était très très présent là.*

Isabelle : *Tout mon entourage, ma famille, mes parents qui sont très présents, mon conjoint qui s'est adapté, même s'il est très, très, très occupé, puis que parfois c'est dur, je sais qu'il était présent. Quand il savait que je travaillais, tout était fait en arrière. Je n'avais pas à m'inquiéter. Quand je partais travailler, je partais travailler. Fait que toutes les sphères de ma vie étaient bien placées pour que ça coule normalement.*

Sophie a pris dix mois de congé de maternité et comme elle souhaitait retourner au travail plus tôt, son conjoint a pris les quatre mois restants du RQAP : *Clairement la flexibilité de mon chum par rapport à la décision du congé de maternité. Je pense que ça, ça a vraiment favorisé le retour parce qu'il fallait que ça soit une décision de couple, cette décision-là.*

Audrey : *La famille a aidé aussi. Si j'avais des rencontres, des assemblées des profs, grand-maman était là pour venir chercher Julien ou mon chum allait le chercher, l'amenait à son travail et après ça, je retournais le chercher, donc ça, ça m'aidait.*

Camille : *Avoir une maman qui est à la retraite pour garder quand tu ne peux pas t'absenter. Ça c'est mon autre stratégie, mais ça c'est plate, mais c'est pas tout le monde qui peut l'adopter.*

Isabelle : *Très bien. C'est sûr qu'avoir un enfant à 40 ans, ce n'est pas pareil qu'à 20 ans, on s'entend. Puis les deux autres ont 14 et 11 ans, fait que ça aussi, ça a été un enjeu de facilité pour nous parce que les plus vieilles étaient déjà capables de garder le plus jeune, ce que je n'avais pas au départ.*

Le soutien social a aussi des retombées positives sur la perception du retour au travail. Pour Sophie, ses amies, neuropsychologues comme elle, ont vécu des expériences similaires et l'ont aidée à assumer son choix sans culpabilité.

Sophie : *Mes amies qui sont elles aussi neuropsy et avaient vécu le congé de maternité de la même manière que moi, et donc qui valorisent aussi beaucoup le retour au travail, puis de voir comment j'allais me sentir mieux. J'avais l'appui des gens autour de moi qui ne me shamaient pas de retourner au travail, mais qui me disaient plutôt voici les avantages que tu vas pouvoir revivre au travail. [...] Je n'ai jamais ressenti de jugement à l'idée que j'écourtais mon congé de maternité pour retourner au travail.*

En résumé, le télétravail, une charge de travail qui augmente progressivement, le fait d'avoir accès à une garderie près de chez soi ou de son travail et le soutien de l'entourage sont les facteurs qui ressortent comme des éléments facilitant le retour au travail.

Maintenant que les facteurs favorisant le retour au travail ont été présentés, les facteurs rendant le retour au travail plus difficile seront présentés.

3.6 LES OBSTACLES RENCONTRÉS

Les obstacles au retour au travail sont nombreux. Parmi ceux-ci, se trouvent le manque d'accompagnement, les changements survenus dans le milieu de travail pendant le congé de maternité, une charge de travail inadéquate, l'incompatibilité entre les exigences familiales et professionnelles, les horaires de travail, la gestion des absences, ainsi que les sentiments de culpabilité et les difficultés d'accès à une garderie. Ces enjeux peuvent augmenter le stress des participantes qui reprennent le travail.

3.6.1 Changements organisationnels et dynamiques de travail

Au-delà du manque d'accompagnement, certaines participantes ont dû composer avec des changements importants à leur environnement de travail, rendant leur adaptation plus difficile.

Caroline, dont la transition vers le télétravail s'est faite pendant son congé de maternité et qui est revenue dans un environnement entièrement à distance : *On était en télétravail et le monde avait changé. Ça a l'air un peu dramatique, mais moi je suis partie et tout le monde était au bureau et quand je suis revenue, on n'était jamais au bureau. Puis, je trouve que ça avait changé beaucoup aussi sur la façon dont c'était géré à interne.*

Les nouveaux collègues peuvent donner l'impression d'être une nouvelle employée dans son propre milieu de travail.

Émilie : *Arrive au bureau, plein de visages inconnus, dans le fond, la moitié de l'équipe. Au moins la moitié de l'équipe que je ne connaissais pas. Fait que je me sentais un petit peu, tu sais la nouvelle là, dans le fond. Je me disais que j'allais rester plus en observation le temps de me faire une tête sur qui sont les nouveaux collègues. Je me suis*

vraiment sentie comme si j'arrivais dans une nouvelle job, mais avec du monde que je connaissais partiellement. J'ai trouvé ça difficile.

Alice, qui commençait un contrat d'enseignement dans une nouvelle école a eu de la difficulté à s'intégrer dans la dynamique d'équipe : *Au début c'était vraiment comme un accueil chaleureux. Tout le monde se connaît, donc ils se regroupent tous, mais rapidement après ça, ça fait comme des petites gangs et c'est plus dur de s'immiscer. C'est sûr que sur le coup je me suis dit « Waouh, ça va bien aller ». Et après, je me suis dit, « hii ouain, c'est plus dur ».*

De façon générale, lorsque les participantes partent en congé de maternité, elles sont remplacées temporairement ou leurs tâches sont redistribuées à leurs collègues. Dans le cas d'Émilie, l'équipe s'est agrandie en son absence pour répondre à une augmentation des besoins. Toutefois, à son retour, la charge de travail diminue et elle a l'impression de ne plus avoir de place. Ce contexte nourrit un sentiment de jalousie envers ses nouveaux collègues.

Émilie décrit son expérience avec franchise : *Et puis là, c'est rough ce que je vais dire, mais [des nouveaux collègues] qui avaient pris mes clients, qui avaient pris mon travail et moi, je n'avais plus rien à faire parce que ce sont les personnes que je ne connaissais pas qui faisaient maintenant mon travail. J'avais plus ou moins envie de les connaître. Je me sentais comme un enfant qui regarde les autres enfants jouer avec ses jouets pendant que j'étais en punition dans le coin.*

Ces témoignages montrent que le retour au travail ne se limite pas à retrouver son poste, mais implique aussi une réintégration sociale au sein d'une équipe qui a évolué en leur absence. Émilie exprime ce ressenti avec émotion : *C'est comme si j'étais un peu restée avec le « ça n'existe plus la famille que j'ai connue » et je pense que ça n'existera plus jamais.*

Caroline, qui a été remplacée par une nouvelle collègue pendant son congé de maternité, n'a pas eu de difficulté à reprendre son rôle, mais exprime un malaise face au manque de reconnaissance du travail accompli par sa remplaçante : *Pendant comme un an, Aurélie, c'était celle à qui on posait des questions. Puis après ça, je suis revenue et c'était*

fini. C'était fini là. C'était comme « bin c'est Caroline l'experte ». Comme si tout ce que Aurélie avait fait pendant l'année, c'était en attendant que je sois là. Je trouvais ça plate pour elle. J'étais comme « bin là, elle n'a pas fait de la marde ».

Alice, qui remplaçait une enseignante en congé de maternité dans un nouveau milieu et débutait dans l'enseignement a trouvé difficile de se faire comparer à sa prédécesseuse et de s'affirmer en tant que remplaçante : *C'est un petit milieu serré, tout le monde se connaît. Ils sont tous beau-frère, belle-sœur, blonde, ex. Ils se connaissent tous, fait que d'arriver là, de ne pas savoir... Puis, j'étais en remplacement de congé de maternité, fait que je me fais souvent comparer aussi à l'autre d'avant. C'était comme tout ce stress-là, au niveau social. C'est comme une réinsertion sociale on dirait. [...] Je suis quand même aussi nouvelle dans l'enseignement, fait que d'arriver puis de de s'affirmer dans ces cas-là, où tes collègues te disent « non, non, non, ce n'est pas de même qu'on fait ça ». En même temps, je me dis, j'ai étudié là-dedans, je connais ce que je dois faire, mais de s'affirmer puis de dire « non, non, moi ça fonctionne comme ça », mettons quand il y en a trois autres autour qui te disent que ce n'est pas ça, c'est comme...*

3.6.2 Charge de travail inadéquate

En plus des défis liés aux changements organisationnels et aux nouvelles dynamiques d'équipes, la charge de travail, qu'elle soit trop lourde ou insuffisante, rend le retour au travail plus difficile.

Sophie décrit un retour au travail où elle a dû s'adapter à un rythme soutenu immédiatement : *C'était vraiment intense. Puis ça a été intense jusqu'à la fin juin, le temps que les élèves quittent. Fait que je n'ai pas vu ça aller. Bien honnêtement, j'ai des souvenirs flous. On dirait que c'était juste comme « ok, let's go, là on clanche les affaires ». C'était vraiment fatiguant. J'aurais aimé ça refaire des formations, relire des affaires un peu, mais c'était vraiment comme « pose tes actions cliniques, puis fais-le ».*

Comme elle est neuropsychologue dans une commission scolaire, la date de son retour a joué un rôle clé dans la surcharge qu'elle a vécue.

Sophie : *Puisque j'arrivais en fin d'année, le bateau était parti. On n'était pas à se demander comment on allait arranger les services, c'était comme voici les évaluations qui sont terminées et voici ce qu'il faut faire top chrono jusqu'à la fin de l'année.*

La surcharge de travail laisse peu de temps pour soi et pour s'adapter et cette nouvelle réalité de conciliation.

Sophie : *Je pense que la lourdeur de la tâche fait en sorte que je n'avais pas beaucoup de temps pour moi. De me réajuster là-dedans. Quand je dis que ça a pris un an, puis là je me sens comme vraiment solide dans ma conciliation travail-famille. Mais ça a pris beaucoup de temps à me réajuster à quelles sont mes limites, qu'est-ce que je fais ? Tu sais, souvent j'amenais mon ordi le soir à la maison et faisais des trucs et là maintenant, cette année, je suis comme « non, moi à 16 h, je ferme mon ordi, je m'en vais ».*

Véronique a apprécié la nature des projets qui l'attendaient, mais admet en avoir payé le prix : *Je dirais que ce sont les circonstances. J'imagine que tout le monde qui revient dans son propre emploi, c'est ça. Mais je dirais que d'arriver dans une période qui était très occupée d'avoir une charge complète. Je l'ai bien accueilli parce que j'étais tellement stimulée puis enchantée parce qu'il y avait. C'était tout super le fun, mais c'était tellement énorme que je pense que je me suis brûlée dans la dernière année, énormément, à cause de ça. Mais je me suis brûlé avec plaisir. Je n'étais pas une chandelle qui brûlait, j'étais un feu d'artifice.*

À l'inverse, une charge de travail peu élevée est autant dommageable. Le retour d'Émilie est marqué par une sous-utilisation de ses compétences et un manque de reconnaissance de sa place dans l'organisation.

Émilie s'est sentie mise de côté : *Il n'avait pas de clientèle à donner. Ils n'avaient pas besoin de moi dans le fond, il y avait assez de monde. C'est vraiment ça. Ils n'avaient pas*

besoin de moi. J'aurais pu rester facilement deux ans en congé, puis ça aurait été bien correct. C'était de me dire que j'avais tout donné à ce travail-là. J'avais aidé, j'avais toujours dit oui, j'avais travaillé à 150 %. Et là, je pars en congé un an et quand je reviens, il n'y a plus de place pour moi. J'aurais aimé qu'ils me fassent une place.

Ce problème a perduré dans les mois suivant son retour et a eu des conséquences sur son bien-être au travail.

Émilie : J'ai pleuré tous les jours pendant facilement un bon trois mois. Je le mentionnais, je levais la main, je disais que je n'étais pas bien, que je n'étais plus heureuse. Puis, j'avais compris que je n'allais pas ravoir mes clients que je connaissais. C'était OK, mais est-ce que je pourrais minimalement avoir des clients ? Est-ce que je pourrais minimalement avoir une charge de travail, avoir quelque chose à faire ? Puis ce n'était pas possible, il n'y avait pas de disponibilité.

Ces témoignages démontrent que la gestion de la charge de travail au retour de congé de maternité peut avoir des conséquences sur le bien-être des participantes.

3.6.3 Exigences du milieu de travail incompatibles

Les exigences des milieux de travail sont parfois incompatibles avec les réalités familiales, ce qui crée des difficultés à concilier les deux rôles. Les participantes soulignent qu'on s'attend à ce qu'elles reviennent comme si elles n'avaient pas eu d'enfants.

Sophie : Surtout avec la première année à la garderie, les virus. Oh mon Dieu là, je trouve ça vraiment compliqué. Puis vu que c'est une job dans laquelle je pouvais très peu m'absenter. Et puis les attentes étaient quand même élevées, ma présence dans différentes rencontres. Je me rappelle de rencontres, aller chercher Loïc à la garderie le midi, l'avoir dans mes bras pendant des rencontres Teams chez moi, parce qu'il fallait donc ben que je sois à cette rencontre-là. J'étais comme ouf, ok, c'est ça. C'est intense. Comme remets-toi dedans puis on va faire comme si tu n'avais pas eu de bébé.

Camille : *En fait, c'est comme si les exigences du milieu de travail, elles ne sont pas différentes que tu aies un enfant, tu sais. On s'attend à ce que tu rentres à 7 h 30, alors que ta garderie, moi je suis chanceuse, elle ouvre à 7 h, mais il y a plein de mes collègues que la garderie ouvre à 7 h 30. Comment tu peux être au travail à 7 h 30 pour surveiller tes élèves si ta garderie ouvre à 7 h 30. Tu sais il y a comme un peu des incohérences de tous les milieux.*

Camille, en tant qu'enseignante, doit effectuer des surveillances, mais son organisation ne tient pas compte de la réalité des parents dans l'attribution : *Que tu aies des enfants ou non, quand ils attribuent les surveillances, ben je m'en fous que tu aies des enfants. Il n'y pas de considération particulière ou de mesure en place pour dire ceux qui ont de jeunes enfants devraient avoir priorité sur certains types de surveillance par exemple. Il n'y pas ça, en tout cas pas de pas dans les écoles que j'ai fréquentées.*

3.6.4 Horaires de travail

Plusieurs participantes ont évoqué des difficultés liées aux horaires dans la gestion du retour au travail. Revenir au travail à temps complet est exigeant, particulièrement lorsque les déplacements entre la maison et le travail sont longs.

Noémie : *J'ai beaucoup regretté [d'être retournée travailler à temps plein]. Il y a beaucoup de gens qui ne le font pas parce que ah mon dieu, faut que je retourne travailler cinq jours semaine, je ne peux pas me permettre, mais ça m'a beaucoup fatigué. J'ai trouvé ça très difficile de retourner un cinq jours quand ça fait un an pratiquement que tu n'as pas travaillé. Tu sais, tout est nouveau, la garderie, l'ambiance à la maison avec un bébé, l'horaire. Fait que non, j'ai trouvé ça difficile. Pour ce congé ci, je vais recommencer à temps partiel.*

Alice : *Mais rapidement, le une heure de route aller et une heure pour revenir, garderie, les lunchs, puis tout ça. J'ai trouvé ça difficile quand même rapidement. J'étais fatiguée.*

Avant son départ en congé de maternité, Noémie, infirmière, avait postulé sur un poste avec un quart de travail de jour, mais les modalités d'horaire n'étaient pas précisées. Après avoir obtenu le poste, elle a appris qu'il impliquait trois quarts de travail répartis entre les titulaires selon le principe d'ancienneté (un quart de 8 h à 16 h, un autre de 9 h à 17 h et enfin, un quart de 12 h à 20 h).

Noémie, s'est retrouvée à travailler principalement de 12 h à 20 h, contrairement à ce que lui avait dit sa gestionnaire : *Comme j'étais la dernière arrivée, j'ai fait beaucoup de 12 h-20 h. Quand j'avais parlé à ma gestionnaire avant que je rentre, elle m'avait dit « tu sais Noémie, on a un shift qui est 12 h-20 h, mais tu n'en feras pas beaucoup inquiète-toi pas, vu que tu es maman ». Fait qu'on m'a promis des choses, on m'a dit que je n'allais pas en faire beaucoup. Finalement j'ai presque eu un horaire temps plein de 12 h-20 h. Ça a été vraiment poche. [...] Je me suis sentie un peu trahie par ma gestionnaire. C'est sûr que dans notre domaine, c'est tout le temps, oui, mais on n'a pas le choix, puis ça va s'arranger. C'est tout le temps tu sais, c'est ça, ils essaient de nous convaincre là. Puis tu sais on n'a pas le choix, tu es pris dans ton travail. Je ne peux pas dire du jour au lendemain « ah non, moi je vais plus travailler ». Ce n'est pas comme ça que ça marche.*

Cette situation a affecté sa vie personnelle et familiale, car son horaire ne lui permettait pas de passer du temps de qualité avec sa famille.

Noémie : *J'essayais d'aider le plus possible mon chum, mais ce n'était pas parfait. Il ne me l'a pas dit sur le coup, mais je sais que ça l'a vraiment beaucoup stressé d'être tout seul. Je pense que c'était la première fois qu'il était autant tout seul là depuis le début. Il a pris bien son rôle de père, mais comme couple, on ne se voyait plus. Mon chum part travailler à 6 h. Moi, je ne revenais pas avant 20 h 35. Puis tu sais, lui, il se couche là à mettons 9 h max. Fait que c'est ça, on se voyait plus. J'ai vraiment trouvé ça difficile concilier tout ça.*

L'expérience de Noémie illustre l'importance de la transparence et de la clarté sur les horaires. Elle ne regrette pas son choix, mais si elle l'avait su d'avance, elle se serait peut-être abstenue de postuler.

L'horaire du conjoint a été souligné comme un enjeu par deux participantes dont le partenaire est travailleur autonome.

Laurie, conseillère en relations de travail pour un syndicat, assume entièrement les responsabilités liées aux enfants pendant les heures de travail : *Le fait que mon chum soit travailleur autonome, parfois ça crée un peu des frictions parce qu'autant que oui, je suis vraiment autonome au travail, la charge [familiale] est 100 % sur moi. Je pense que parfois ça peut nuire parce que justement, j'ai quand même des fois des deadlines, j'ai quand même des dossiers, j'ai des rencontres des fois de prévues, puis des gens qui vivent des fois des situations qui sont vraiment éprouvantes. Même si j'ai la liberté de dire regarde aujourd'hui j'annule toutes mes rencontres et je m'occupe de mon garçon, ça reste que je repousse le problème. Parfois, il y a des journées où je ne pourrai pas nécessairement. Je vais le faire parce que je n'ai pas le choix parce que c'est moi qui dois rester à la maison parce que lui ne peut pas prendre une journée de congé. [...] Mais c'est la seule chose que je verrais qui peut avoir nuit, d'être celle à 100 % qui doit prendre toute la charge tu sais des enfants lorsqu'il arrive un problème dans les heures où on est censé travail.*

Isabelle : *Parfois, mon conjoint avec son horaire atypique. Même si je sais qu'il mettrait tout en place, parfois, il ne regarde pas toujours l'horaire puis à dernière minute « ah ben là, j'avais ça, ça ne marche pas. Ouais, non, mais moi je ne peux pas annuler ». Un stress de dernière minute. Je le sais que tout est en place, mais la charge mentale que je me mets sur les épaules, que je me mets encore aujourd'hui, pour rien, je sais qu'il va tout gérer pareil, mais parfois j'ai quand même l'impression qu'il oublie de concilier nos deux horaires.*

3.6.5 Absences lorsque l'enfant est malade

La prise de congé lorsque l'enfant est malade est un défi important, car les participantes voient leur banque de congés s'épuiser rapidement et doivent parfois prendre des congés à leurs frais. Cette réalité est particulièrement vraie pour celles qui travaillent en présentiel, puisque les participantes en télétravail peuvent ajuster leur horaire de travail et continuer à travailler tout en ayant l'enfant malade à la maison.

Camille : *Ce que j'ai trouvé le plus difficile, c'est que là on se ramène, on est en 2020, donc c'est la pandémie. Le retour, disons, de la pandémie. On porte encore le masque. Donc il y avait beaucoup de changements au niveau du contexte en général. En temps normal, ton enfant coule du nez, il peut rester à la garderie, mais à chaque fois que ton enfant coule du nez dans la pandémie, tu dois aller le rechercher. Et non seulement un enfant c'est malade très, très, très souvent par année, puis les parents en général manquent du travail toujours, mais là on est en pandémie. J'ai manqué 13 journées de travail. Mon conjoint en a manqué 14. Puis on parle juste des journées ouvrables. Tu sais, la fin de semaine ça ne compte pas. Puis moi j'étais à 60 % fait que ça c'est sans compter toutes les journées où je n'étais déjà pas au travail et que je suis restée avec la petite.*

Alice : *Mon fils est souvent malade, fait que notre banque de congés à mon conjoint et moi, les deux, on est vide. J'ai déjà pris sept jours à mes frais. Fait que c'est ça, il est toujours malade. Parfois c'est des journées à l'hôpital. Parfois, c'est la gastro. On nous demande de le garder 48 heures après les symptômes fait qu'on est pognés trois jours à maison. Ce n'est pas long qu'on a plus de congés.*

La gestion des absences pour maladie représente une source de stress pour les participantes, qui se sentent coupables de s'absenter.

Noémie : *J'avais une culpabilité face à mes patients parce qu'on a chacun notre horaire. J'ai entre 20 et 30 patients par jour, puis si je ne suis pas là, ben la plupart de ces patients-là n'auront pas leur rendez-vous. On va les déplacer à une autre journée. [...] J'avais cette culpabilité-là, genre il faut que je m'occupe de mon enfant qui est malade, mais crime mes patients, eux autres aussi sont malades.*

Camille : *Tes collègues comptent sur toi, tu as un groupe aussi, il faut que tu tisses des liens avec tes élèves, puis aussi quand tu es enseignante, tu ne peux pas juste dire je ne rentre pas, puis ce n'est pas grave. Il y a une vingtaine d'enfants qui sont là, qui ont besoin de quelqu'un pour les surveiller, pour les éduquer tout ça. Donc il faut toujours trouver un remplaçant.*

3.6.6 Place en garderie

Malgré les défis d'accès à une place en garderie, une seule participante a mentionné avoir rencontré des difficultés à ce sujet.

Confrontée à la pénurie de places en garderie, Alice a envisagé une réorientation : *On était stressé de ne pas savoir si on allait avoir une place. Je me cherchais quelque chose en télétravail, où je pourrais garder mon bébé à la maison. Je n'avais pas nécessairement de métiers en tête, c'était vraiment plus côté conciliation. Je pense que rendu là, j'aurais fait n'importe quoi. Ils m'auraient dit éboueuse et ça aurait été correcte.*

En somme, le retour au travail s'accompagne souvent de défis qui poussent certaines femmes à envisager des changements professionnels, une réalité rapportée par deux participantes.

Émilie, témoigne de son ambivalence : *J'ai beaucoup remis en question, si je restais ou non.*

De son côté, Camille a quitté son emploi d'enseignante un an après son retour, faute de flexibilité : *Peut-être que si j'avais eu un meilleur encadrement, je n'aurais peut-être pas quitter le milieu scolaire. Je serais peut-être restée plus longtemps. Je m'ennuie vraiment du milieu scolaire. C'est juste que c'était un manque de flexibilité flagrant que j'aurais aimé changer.*

Ces difficultés peuvent également influencer le désir de maternité. Noémie, ayant trouvé éprouvant de travailler en soirée à son retour, explique : *Mettons que j'avais hâte de retomber enceinte pour m'en aller là. Ça m'a encore plus motivé mon choix de faire un 2e bébé rapproché.*

Ces témoignages illustrent comment les obstacles au retour au travail peuvent inciter à des réorientations de carrière ou à des décisions familiales importantes. Il est maintenant pertinent d'examiner les conséquences du congé de maternité sur leur vie professionnelle.

3.7 LES CONSÉQUENCES DU CONGÉ DE MATERNITÉ SUR LA VIE PROFESSIONNELLE

Les conséquences du congé de maternité sur la vie professionnelle varient selon les participantes. Certaines n'en perçoivent aucune, comme en témoignent ces participantes.

Sophie : J'ai été accueillie à bras ouverts quand je suis revenu. Ça n'a eu aucune conséquence. Zéro. Et puis je m'étais quand même mis à jour dans mon congé maternité. Certaines fois où j'avais des formations que je trouvais pertinente. Parfois, je les écoutais pendant que Loïc faisait la sieste. Quand je suis revenue, je me sentais bien dans mon rôle.

Véronique : Être partie en congé parental, tu n'es pas punie pour ça. Donc, non, ça n'a pas nui à ma carrière, vraiment pas.

Caroline : Je n'ai pas senti aucun contrecoup qui sont parfois recensés dans la littérature. Je n'ai pas senti ça du tout.

Océane : J'ai eu une augmentation salariale même si j'étais en congé, une augmentation que je ne m'attendais pas à avoir.

D'autres participantes identifient cependant des répercussions associées à leur congé de maternité à différents niveaux : individuel, organisationnel et structurel.

3.7.1 Niveau individuel

Sur le plan personnel, les participantes relèvent à la fois des conséquences positives, comme le développement personnel et l'évolution des priorités, et des conséquences négatives, telles qu'une perte d'expérience et d'opportunités d'apprentissage, ainsi que des effets sur la mémoire et les capacités cognitives.

La maternité est perçue comme une expérience transformatrice permettant de renforcer la confiance en soi et d'adopter un lâcher-prise dans le travail.

Jeanne : *Je suis beaucoup plus confiante. [...] Je me mets moins de pression qu'avant. [...] Je sens que je n'ai pas plus rien à prouver. Je me dis, je fais bien mon travail, je me concentre. Si je fais des erreurs, je vais accepter que j'ai fait une erreur puis je vais essayer de m'améliorer, mais pas à tout prix. Je ne suis plus une go-getter comme avant.*

Elle ajoute que la maternité l'a amenée à réévaluer ses priorités et ses valeurs : *Avant, j'étais axée carrière, je finissais à 20h le soir. Est-ce que j'étais une meilleure employée ? Je ne pense pas. C'est ça l'affaire, c'est que la maturité qu'on gagne avec la maternité, j'ai l'impression que je suis peut-être même une meilleure employée.*

Sabrina souligne que cette expérience enrichit son approche professionnelle : *J'étais plus émotive. Je connais mieux la réalité de parents maintenant, parce que je rencontre beaucoup des parents tous les jours, contexte de séparation et tout. Ça a apporté du positif à mon travail parce que là je connais un peu plus la réalité des gens que je rencontre.*

Caroline, qui s'était sentie seule à son retour, a été attentionnée envers ses collègues qui revenaient de congé de maternité : *J'avais noté « ah elle revient telle date » fait que je lui ai écrit à ce moment-là parce que je me souvenais que pas grand monde l'avait fait pour moi. [...] Quand ma collègue est revenue de congé de maternité deux fois, je me suis fait un devoir d'avoir un plan très clair de tout ce qui avait changé dans l'année et de prendre des moments précis avec elle.*

En revanche, des participantes expriment une perte d'expérience et d'opportunités de développement professionnel.

Laurie souligne des occasions professionnelles manquées en raison de son absence du travail : *C'est certain qu'avant mon départ j'avais des dossiers vraiment intéressants de grande envergure qui s'étaient présentés, mais puisque je suis partie en congé de maternité, on ne peut pas les laisser sur la glace. C'étaient des dossiers d'intervention rapide qu'on devait aller devant le Tribunal fait que ça a donné lieu à des décisions importantes et d'envergure. C'est de l'expérience que j'ai manqué.*

Laurie évoque la perception d'un retard dans l'acquisition d'expérience, ce qui peut freiner sa progression de carrière : *Même si ça va faire cinq ans que je travaille pour le même employeur, en réalité, j'en ai travaillé trois sur cinq, donc personnellement je ne me sens pas autant outillée que quelqu'un qui a vraiment cinq ans, même si dans mon CV c'est inscrit que je travaille depuis cinq ans.*

Jeanne explique que la maternité ne se limite pas à la première année de vie de l'enfant et que ses conséquences sur la profession peuvent s'étendre sur plusieurs années : *Parfois, je pense qu'on s'imagine que la maternité c'est le un an, que l'enfant n'est pas garderie, mais finalement, c'est très long tout le processus, au moins trois ans où ta carrière est vraiment quasiment mise de côté.*

Des problèmes avec la mémoire sont aussi rapportés par les participantes.

Audrey : *Avec le retour d'un congé de maternité, la mémoire fait défaut beaucoup. Je ne sais pas si c'est parce qu'on place nos priorités à d'autres places, mais j'ai oublié des affaires, fait qu'il faut que je me trouve des façons et que je me note tout ça. Il faut se remettre dans le bain de tout ça. Puis c'est comme dire que tout ce que tu as fait avant, oui, tu l'as fait, tu étais bonne, tu l'avais acquis, mais il faut se remettre dans le bain encore pour que ça revienne.*

Sophie explique que le calendrier partagé est maintenant indispensable : *Avant, j'étais capable de m'en souvenir, maintenant c'est impossible.*

3.7.2 Niveau organisationnel

Certaines conséquences se rapportent plus spécifiquement au milieu du travail.

Émilie ressent un sentiment d'iniquité face à la gestion des remplacements de congé de maternité dans son organisation : *Ça fait un an que je suis revenue. J'ai finalement une clientèle depuis un petit peu plus que six mois, mais elle est temporaire en attendant le retour de maternité d'une collègue. Je sens encore que je suis « en attendant », « pour le moment*

c'est ça ». Je trouve quelque part qu'il y a comme un petit quelque chose d'inéquitable dans le sens où moi je remplace le congé de maternité de quelqu'un alors que moi, quand moi je suis partie, ils ont juste pris mon travail.

Les participantes expriment aussi un sentiment de perte de liens professionnels, alors que les relations entre collègues continuent d'évoluer et de se resserrer en leur absence.

Sabrina s'est sentie exclue lors de son retour, car elle ne partageait pas les mêmes références que ses collègues, qui avait eu une activité sur les types de personnalités : *J'ai quand même manqué des moments d'équipe importants je dirais. Ils ont fait une journée de formation. Ils n'arrêtent pas de parler des couleurs de personnalité, mais je n'étais pas là.*

Souhaitant maintenir son lien avec l'équipe, Sabrina a demandé à participer à une activité de consolidation d'équipe durant son congé de maternité. Sa gestionnaire a accepté qu'elle participe, mais l'activité n'a finalement pas eu lieu en raison d'une tempête. : *Je me disais c'est une journée importante pour l'équipe, c'est encore mon équipe de travail. Je peux prendre une pause de mon congé de maternité pour y aller. J'étais consciente que je n'aurais pas été 100% là, qu'ils puissent discuter des choses qui sont arrivées. Mais comme, que quand même je puisse participer.*

Jeanne : *J'ai perdu des liens un peu quand je suis partie pendant plus d'un an et demi. Tu sais, tes collègues avec qui tu étais super complice, tu savais exactement sur quel dossier ils travaillent. [...] Pendant un an, il s'en passe. Il y a des nouveaux outils, il y a des nouvelles méthodes de travail. Tu perds quand même, tu es moins sharp. Par rapport aux tâches, par rapport à ce que les autres font et comment tu t'insères dans cet écosystème-là de travail.*

Le témoignage de Camille met en lumière une contrainte spécifique au domaine de l'enseignement, où la préservation de la relation enseignant-élève est valorisé, ce qui pousse certaines femmes à prolonger leur congé, souvent à leurs frais. Ce prolongement vise à éviter le changement d'enseignant dans un groupe en cours d'année.

Camille, enseignante, est consciente que son milieu exige parfois des sacrifices pour préserver le lien enseignant-élève. : *Mes élèves vont être encore là moi mettons, si je reviens au mois de mars, mais par contre de recréer un lien comme si c'était le début de l'année en plein mois de mars. Il reste juste avril mai-juin, puis après ça, c'est terminé, ça aussi. [...]* *C'est bizarre de revenir en plein milieu d'une année, alors qu'ils [les élèves] ont créé un lien de septembre à mars avec quelqu'un d'autre. Moi ça n'a pas été mon cas, mais je sais qu'il y en a beaucoup que c'est ça. Elles préfèrent prolonger leur congé et avoir un sans solde jusqu'à la fin de l'année pour ne pas briser ce lien-là, et vivre toute cette détresse-là des élèves.*

3.7.3 Niveau structurel

Enfin, des conséquences liées aux structures sont rapportés. La décision du retour au travail ne dépend pas uniquement de la décision des femmes, elle est influencée par des contraintes structurelles, comme l'accès à une garderie.

Laurie : *Je suis restée neuf semaines à mes frais à la maison parce que la garderie pouvait seulement le prendre en septembre. [...] À cause de ça, j'ai raté un avancement d'échelon. [...] Nous, c'est à la date d'anniversaire [d'entrée en fonction] qu'on fait les avancements d'échelon. Puisque je n'avais pas cumulé mon 6 mois de travail à temps plein avant le mois de mars, j'ai raté de quelques jours l'avancement d'échelon qui m'était dû.*

Camille et Audrey évoquent le manque de cumul d'ancienneté et la nécessité de racheter les semaines de cotisation au fonds de pension comme conséquences du congé de maternité. Ces témoignages mettent en lumière des inégalités sur le plan de la carrière.

Camille : *Pendant les 21 premières semaines, tu cumules ton ancienneté et tu cotises pour la retraite. Nous, au primaire, c'est super important parce que tu sais dans la liste de priorité, si je prends trop de congés de maternité, les gens vont me dépasser. [...] Ça fait beaucoup de semaines à racheter pour la retraite.*

Camille explique que pour un prochain congé de maternité, elle souhaiterait prendre seulement les 21 premières semaines et que son conjoint prenne les semaines restantes : *On est chanceux au Québec. On a des congés payés, on a beaucoup de semaines octroyées versus d'autres pays. [...] Mais ça n'enlève pas le fait que les femmes sont toujours désavantagées au niveau de leur carrière par rapport aux hommes. [...] Moi, je ne veux plus manquer de l'ancienneté, puis racheter mes semaines parce que c'est cher là racheter ces semaines-là de retraite. Finalement, c'est tout le temps moi qui écope, mais ça gosse là.*

Audrey : *Pendant mon congé maternité, je conserve mon ancienneté, mais pour prendre ma retraite plus tôt, il faut que je rachète les journées que je n'ai pas travaillées, sinon, ça se rallonge un peu plus.*

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre met en lumière la diversité et la richesse des expériences vécues par les participantes lors de leur retour au travail après un congé de maternité. L'expérience de chacune est largement influencée par la manière dont elles ont vécu leur congé de maternité, ainsi que par le contexte organisationnel.

Les résultats montrent que le retour est marqué par des sentiments ambivalents. Les participantes sont motivées par des raisons financières, de bien-être personnel et d'épanouissement professionnel. Pour celles qui ont vécu un congé difficile, la quête d'un équilibre mental est une motivation de premier plan.

Le retour au travail se limite souvent à convenir d'une date de retour et à une rencontre pour le transfert de dossiers. Celles qui ont commencé un nouvel emploi à leur retour semblent bénéficier d'un accueil plus structuré. La présence, la disponibilité et la flexibilité du gestionnaire, de même que la compréhension et l'entraide des collègues contribuent à un retour au travail réussi.

Plusieurs facteurs facilitent le retour : le soutien de l'entourage, un accès à une garderie à proximité du domicile ou du lieu de travail et une charge de travail qui augmente progressivement. Cependant, des obstacles demeurent, tels que l'adaptation aux changements organisationnels, une charge de travail mal ajustée, la difficulté d'avoir une place en garderie et la gestion des horaires.

Les absences pour maladie des enfants, particulièrement pour les participantes en présentiel, constituent un défi. La plupart n'ont pas accès à des horaires flexibles pour gérer les imprévus, donc leur banque de congés de maladie s'épuise rapidement. Le télétravail est perçu à la fois comme un atout pour la conciliation travail-famille que comme un obstacle aux relations professionnelles.

Le congé de maternité a des répercussions à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et structurel. Il permet de développer de nouvelles compétences et d'apprendre à mieux faire face à l'adversité. Toutefois, il entraîne aussi une perte d'expérience, une rupture des relations professionnelles, ainsi que des contraintes structurelles comme la perte d'ancienneté ou d'avancement salarial, la nécessité de prendre un congé sans solde, en raison de la non-disponibilité de place en garderie, et la nécessité de racheter des semaines de cotisation au fonds de pension pour ne pas être pénalisée pour la retraite.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce chapitre présente l'interprétation des résultats découlant des entretiens réalisés auprès des participantes à l'étude, en lien avec les objectifs spécifiques de la recherche. L'objectif est de relever les principaux constats, à la lumière de la littérature présentée au chapitre 1.

4.1 LES SENTIMENTS FACE AU RETOUR AU TRAVAIL

Les résultats de la présente étude montrent que le retour au travail est une transition complexe à naviguer, et ce, peu importe, qu'il s'agisse d'un premier congé de maternité ou non. Les femmes passent par une gamme d'émotions, oscillant entre l'impatience et le stress, ce que soutiennent les travaux de Spiteri et Xuereb (2012). Pour certaines participantes, cette reprise est attendue et souhaitée. Elles l'accueillent avec enthousiasme et motivation. Cependant, pour d'autres, le retour est source d'appréhension et de stress (Maturin, 2024), particulièrement face aux ajustements nécessaires, tant sur le plan professionnel que sur le plan familial. Les femmes qui en sont à leur premier retour au travail expriment davantage de craintes face à l'adaptation à la nouvelle dynamique familiale, considérant qu'elles n'ont pas encore de routine établie.

Parmi les craintes soulevées, certaines participantes expriment des doutes quant à leurs compétences professionnelles, ce qui les pousse à s'informer et se former pendant leur congé de maternité. D'ailleurs, une participante pharmacienne se montre préoccupée quant à la perte de ses connaissances, ce qui l'a motivée à écourter son congé. Ces résultats sont en cohérence avec les études de Constantini et al. (2022) et Maturin (2024).

Enfin, des participantes expriment un tiraillement émotionnel, navigant entre l'envie de retrouver leur vie professionnelle et la difficulté de se détacher de leur enfant (Spiteri et Xuereb, 2012 ; Sriram, 2017). Bien qu'elles aient hâte de retourner au travail, elles éprouvent

aussi de la culpabilité et trouvent difficile de faire le deuil de l'expérience fusionnelle qu'elles ont vécue avec leur bébé pendant un an. Le passage du rôle de mère à temps plein à celui de mère-travailleuse, qui implique de laisser leur enfant à la garderie 35 heures par semaine, leur semble drastique.

Il ressort de notre étude que les facteurs personnels, familiaux et organisationnels se combinent pour façonner la perception du retour au travail. La motivation face au travail, l'expérience du congé de maternité et l'engagement dans la maternité influencent cette transition sur le plan personnel. Finalement, des éléments organisationnels comme les changements survenus en milieu de travail, la charge de travail et la dynamique avec la personne remplaçante teintent également cette expérience.

La plupart des participantes à cette étude se sentaient prêtes à revenir au travail après leur congé de maternité. Une seule participante a exprimé le souhait de rester plus longtemps avec son bébé. Ces constats divergent de ceux de Sriram (2017), où plusieurs mères (7 sur 11) auraient souhaité plus de temps avec l'enfant, alors que seulement quatre se disaient satisfaites de la durée de leur congé. Sriram (2017). Cette différence qui pourrait s'expliquer par la catégorie professionnelle, une information non précisée dans l'étude de Sriram (2017).

4.2 LES MOTIVATIONS À REPRENDRE LE TRAVAIL

Les sentiments ressentis au regard de la reprise du travail sont étroitement liés aux motivations. Il ressort de notre étude que le retour au travail est bien plus qu'une simple décision rationnelle, mais aussi une réponse à des besoins affectifs et psychologiques.

Le désir d'épanouissement personnel et professionnel émerge comme motivation principale dans la présente recherche. Ce besoin de stimulation intellectuelle et de valorisation rejoint les résultats de Gagnon (2023). Dans son étude, cinq des six participantes occupent un emploi de niveau professionnel et quatre détiennent une maîtrise. En comparaison, toutes les participantes de notre étude occupent des emplois professionnels.

Ces résultats laissent présager un lien entre le type d'emploi occupé et la perception du retour au travail.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette tendance. Les emplois de niveau professionnel exigent généralement davantage d'analyse et d'autonomie, ce qui les rend plus stimulants intellectuellement. Cette stimulation rend la reprise du travail plus attrayante, contrairement à des tâches plus routinières ou exigeantes physiquement, parfois perçues comme étant moins valorisantes. Les femmes qui choisissent ce type d'emploi ont de l'intérêt pour ce type de tâches. Pour les participantes à la présente étude, le travail est souvent perçu positivement puisqu'il représente une opportunité d'épanouissement tant sur le plan personnel que professionnel. Considérant les efforts investis dans leur parcours scolaire et les bienfaits que le travail leur procure, rester à la maison n'est pas envisagé.

Une autre motivation importante est le besoin de retrouver son identité professionnelle et d'exercer à nouveau sa profession, une motivation également soulignée dans la littérature (Gagnon, 2023 ; Sriram, 2017). Bien que les participantes à notre étude apprécient leur rôle de mère, la plupart reconnaissent qu'il ne suffit pas à les combler entièrement. Elles expriment le désir de renouer avec leur identité professionnelle afin de se réapproprier un espace qui leur appartient uniquement à elles. Cette observation rejoint les résultats de Bérard et al. (2014), où les femmes expriment une satisfaction à se consacrer à des activités autres que les soins maternels.

Un point particulièrement distinctif de la présente étude est que deux participantes ont mentionné leur santé mentale comme principale motivation à reprendre le travail, une motivation qui n'a pas été soulevée par la littérature explorée. En effet, pour ces femmes, le retour au travail ne découle pas seulement d'un besoin financier ou professionnel, mais constitue une stratégie pour améliorer leur santé psychologique. Notre étude suggère que le congé de maternité pourrait affecter la santé mentale de certaines femmes, et le retour au travail, dans certains cas, constitue une source de soutien psychologique et de récupération.

Enfin, bien que les besoins financiers jouent un rôle crucial, ils ne constituent pas la principale motivation des participantes à notre recherche. Cette observation contraste avec les résultats de l'étude de Sriram (2017) menée en Nouvelle-Zélande. Cette différence s'explique en partie par le soutien offert par l'État. En Nouvelle-Zélande, les participantes avaient seulement droit à 18 semaines de congé parental payé, tandis que les participantes de la présente étude ont bénéficié d'un soutien plus généreux, incluant 18 semaines de congé de maternité, 5 semaines de congé de paternité et 32 semaines de congé parental. Ces résultats soulignent l'importance du soutien financier qui influence la décision de retour au travail.

4.3 LA NATURE DE L'ACCOMPAGNEMENT

La présente étude met en lumière que la maternité est parfois sous-estimée dans le processus de réintégration au travail. Les participantes n'ont pas bénéficié de processus organisationnels formels pour faciliter leur retour, ce qui concorde avec la littérature (Bérard et al., 2024 ; Moms at Work, 2021).

L'accompagnement se limite principalement à une gestion administrative de la date de retour au travail, semblable à un simple retour de vacances. Cette absence de structure rend les expériences inégales puisqu'elles reposent principalement sur le gestionnaire et les collègues. À l'inverse, les processus d'accueil et d'intégration de nouveaux employés sont généralement plus structurés. Ainsi, les participantes qui commençaient dans un nouveau poste à leur retour de congé de maternité ont souvent bénéficié d'une intégration encadrée, contrairement à celles qui reprenaient leur poste habituel.

Le soutien du gestionnaire est un facteur déterminant du retour au travail, comme l'indique Lucia-Casademunt et al. (2018). Un gestionnaire présent, disponible, bienveillant et compréhensif favorise une transition réussie. Cependant, certaines participantes ont rapporté un manque de soutien. Elles se sont senties laissées à elle-même et ont eu l'impression que le retour était tenu pour acquis par leurs gestionnaires, qui n'ont pas pris en compte des changements importants survenus pendant le congé. L'absence de soutien se

manifeste par une non-reconnaissance des défis spécifiques auxquels ces femmes font face. Les témoignages recueillis révèlent des lacunes dans l'accompagnement des mères revenant au travail après un congé de maternité.

L'étude de Lucia-Casademunt et al. (2018) indique que le soutien du gestionnaire peut pallier l'absence de mesures formelles de conciliation, mais la présente étude montre que, même dans les milieux de travail offrant des mesures formelles de conciliation, l'absence de soutien du gestionnaire est vivement ressentie. Ces mesures, bien que précieuses, restent insuffisantes si les gestionnaires ne sont pas impliqués.

De plus, le soutien des collègues apparaît également comme un facteur déterminant pour un retour au travail réussi (Constantini et al., 2022 ; St-Arnaud et al., 2003). Pour les participantes qui commencent un nouveau poste, l'accompagnement de la part des collègues est plus soutenu. Pour une participante, cet accompagnement a compensé l'absence de soutien de sa gestionnaire, soulignant que l'appui des collègues peut jouer un rôle aussi important.

Dans le cas des participantes en télétravail, ces dernières rapportent des expériences variées par rapport au soutien des collègues. Pour certaines, l'accueil est chaleureux tandis que pour d'autres, l'accueil à distance crée un sentiment d'isolement et nuit aux relations.

Concernant les mesures offertes par le milieu de travail, plusieurs participantes ont souligné l'efficacité de la flexibilité des horaires pour réduire le conflit travail-famille (Sriram, 2017), particulièrement lorsqu'elle s'accompagne d'une relation de confiance avec le gestionnaire. Cette approche leur permet d'organiser leur emploi du temps de façon autonome, sans devoir justifier ou négocier chaque ajustement.

Finalement, contrairement à la littérature existante (Cifola, 2018 ; Tremblay, 2012), nous ne constatons pas de lien entre la flexibilité du milieu et la prédominance féminine. La flexibilité semble davantage influencée par le degré d'interdépendance entre les collègues ou envers une clientèle, plutôt que par une simple répartition hommes-femmes dans le milieu de travail. Les participantes qui exercent le métier d'infirmière ou d'enseignante sont

constamment en interaction avec une clientèle (patients ou élèves) et font face à des contraintes qui limitent les possibilités d'ajustements d'horaire, car la continuité des services doit être assurée.

4.4 LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES PARTICIPANTES

Les participantes à cette étude adoptent diverses stratégies pour faciliter leur retour au travail et favoriser la conciliation travail-famille. Ces stratégies incluent la mise en place de routines, l'intégration progressive de l'enfant à la garderie ainsi que la bienveillance envers soi-même (Gagnon, 2023). Certaines stratégies évoquées sont en lien avec les repas, comme la préparation à l'avance ou l'utilisation de services de traiteurs.

Plusieurs participantes ont évoqué des difficultés avec la mémoire dans l'organisation de la routine familiale. Ces défis semblent liés aux changements cognitifs associés à la matrescence (Barba-Müller et al., 2019 ; Paternina-Die et al., 2024), mais aussi à l'intensité de la charge mentale. Le retour au travail est une période particulièrement exigeante en raison de tous les ajustements nécessaires (Cifola, 2018), ce qui augmente la charge mentale et peut accentuer les oublis. L'utilisation du calendrier partagé est fréquemment mentionnée pour pallier ce défi. Il permet de mieux gérer les rendez-vous et de répartir les responsabilités familiales.

Enfin, certaines professions, comme celles d'enseignantes ou d'infirmières, semblent nécessiter davantage d'ajustements avant et après le retour au travail. Ces professions sont particulièrement exigeantes en raison de la charge émotionnelle, des horaires fixes (parfois atypiques) et de la charge de travail élevé, ce qui les rend plus vulnérables au conflit travail-famille. L'étude de Pouliot et al. (2022) montre d'ailleurs que les professeurs rapportent un niveau de conflit plus élevé que les autres répondants.

4.5 LES FACTEURS QUI FACILITENT LE RETOUR AU TRAVAIL

Nos résultats montrent que le retour au travail est facilité par une combinaison de facteurs organisationnels et familiaux.

Plusieurs participantes ont souligné que le télétravail a joué un rôle crucial dans la conciliation travail-famille après un congé de maternité. Sept participantes sur treize avaient accès à cette mesure dans notre étude. Cette forme d'organisation du travail offre une grande flexibilité, notamment face aux imprévus du quotidien. Toutefois, comme le souligne Thoemmes (2023), elle peut entraîner des effets négatifs tels que l'isolement et l'effritement des relations. Ces effets sont davantage soulignés par les participantes à l'étude lorsque le gestionnaire est peu présent.

D'autres facteurs sont soulignés par les femmes rencontrées. Le fait de retrouver progressivement une charge de travail diminue le stress lié au retour au travail et permet une adaptation plus en douceur. L'accès à une place en garderie proche du domicile ou du lieu de travail est un élément essentiel pour faciliter le retour au travail. En revanche, pour une participante dont la garderie était plus éloignée, le soutien de sa famille a permis de compenser cette difficulté. De plus, un enfant avec un tempérament « facile » ou « sociable » s'intègre plus facilement à la garderie, ce qui réduit le stress des mères et les aide à se concentrer sur leur retour au travail.

Le soutien familial, en particulier celui du conjoint et des grands-parents permet de aussi réduire le stress lié au travail et de mieux concilier les responsabilités familiales (Cifola, 2018). Plusieurs participantes ont exprimé qu'elles partageaient les tâches ménagères et les responsabilités parentales avec leur conjoint, ce qui favorisait une meilleure conciliation travail-famille. Enfin, bien que la littérature indique que les femmes assument généralement la charge mentale des responsabilités familiales (Lévesque et al., 2020), la plupart des participantes à cette étude ont décrit un partage équilibré des tâches avec leur conjoint. Cette observation rejoint l'idée selon laquelle l'implication du conjoint contribue à réduire le conflit travail-famille (Cifola, 2018 ; Guérin et al., 1997a ; Tremblay, 2003a). Le soutien des

amies, notamment celles ayant vécu des expériences similaires, aide par ailleurs à réduire la culpabilité associée au retour au travail et offre du réconfort dans la décision des participantes de retourner au travail plus tôt.

4.6 LES OBSTACLES RENCONTRÉS

Les femmes qui reviennent au travail après un congé de maternité rencontrent plusieurs défis, notamment lorsque leur enfant est malade. Notre étude met en évidence des disparités selon le mode de travail (présentiel ou hybride). Pour les participantes qui sont infirmières ou enseignantes et qui travaillent en présentiel, ces absences sont particulièrement stressantes. En raison de la nature de leur travail, elles doivent absolument être remplacées, ce qui impose parfois une charge de travail aux collègues et génère un sentiment de culpabilité. Les congés sont parfois insuffisants, même lorsque le conjoint partage cette responsabilité. De plus, les enseignantes doivent transmettre des instructions détaillées à leur remplaçant, souvent à la dernière minute, ce qui alourdit la charge mentale.

En revanche, les participantes bénéficiant du télétravail vivent différemment les épisodes pendant lesquels leur enfant est malade. La nature de leurs tâches fait en sorte qu'elles n'ont pas toujours besoin d'être remplacées et elles peuvent souvent réorganiser leur journée. Elles ont plus de latitude pour s'ajuster lorsque leur enfant est malade, sans avoir à prendre congé. Cette facilite la gestion de leur emploi du temps et de réduit le conflit travail-famille.

Toutefois, cette flexibilité soulève des dilemmes. Bien que certaines participantes apprécient cette adaptation, elles expriment parfois le désir de prendre un véritable congé pour se reposer ou passer du temps avec leur enfant. En effet, cette flexibilité peut être perçue comme un couteau à double tranchant : même si elles peuvent organiser leur emploi du temps en fonction des besoins familiaux et des contraintes organisationnelles, elles se sentent moins légitimées de prendre des congés. Ces observations sont en cohérence avec les études de

Thoemmes (2023) et de Le Gagneur (2024), qui souligne que le télétravail peut entraîner une intensification du travail.

Cette dynamique montre que les frontières entre travail et famille sont plus floues pour les participantes en télétravail. Les interruptions pour s'occuper de l'enfant ou encore, sa présence lors de rencontres professionnelles est souvent acceptée, ce qui n'est pas le cas pour celles en présentiel. Par exemple, une participante s'être fait refuser la possibilité d'amener son enfant malade à une réunion d'enseignants en soirée et a dû se déclarer une absence.

Un autre obstacle fréquemment mentionné est l'adaptation aux changements organisationnels et aux nouvelles dynamiques de travail (Cifola, 2018). Certaines participantes ont constaté que leur environnement de travail avait beaucoup changé pendant leur absence et que ces changements étaient parfois sous-estimés par l'organisation. Qui plus est, la réintégration dans une équipe qui a continué d'évoluer et de se souder sans elles constitue une difficulté, créant un sentiment de décalage. L'arrivée de recrues est souvent perçue comme une source de stress. Les femmes de notre étude se demandent si elles vont bien s'entendre avec les membres de l'équipe et s'il sera facile pour elle de s'immiscer dans une nouvelle dynamique. Une participante a vécu difficilement le fait qu'elle ne soit pas remplacée de façon temporaire, mais que sa clientèle soit attribuée à un autre collègue en son absence puisqu'à son retour, il n'y avait plus de clientèle disponible pour elle. Cette situation a généré un sentiment d'iniquité et de jalousie envers ses collègues. La gestion du remplacement et le contexte organisationnel peuvent donc affecter la qualité du retour au travail.

La charge de travail inadéquate est aussi un enjeu. Si la surcharge de travail influence négativement la conciliation travail-famille (Guérin et al., 1997b ; St-Onge et al., 2002), notre étude montre qu'une charge de travail insuffisante peut avoir des conséquences aussi néfastes. Le manque de responsabilités attribuées aux femmes lors de leur retour au travail peut générer un sentiment d'inutilité et de remise en question.

4.7 LES CONSÉQUENCES DU CONGÉ DE MATERNITÉ SUR LA VIE PROFESSIONNELLE

Cette étude a permis de relever que le congé de maternité a des conséquences à la fois positives et négatives sur la vie professionnelle des femmes rencontrées dans le cadre de cette recherche.

Parmi les effets bénéfiques, certaines participantes soulignent que la maternité a contribué à renforcer leur confiance en soi et favorise un lâcher-prise. La réalité de mère-travailleuse enrichit leurs perspectives et leur permet d'aborder les enjeux professionnels avec davantage de sérénité. Ce constat selon lequel la famille enrichit le travail est également soulevé par Constantini et al. (2022). La relation inverse semble aussi vraie. Les participantes remarquent que le fait d'aller travailler leur permet d'être une meilleure mère.

Malgré ces aspects positifs, les participantes ont aussi relevé des conséquences négatives associées à leur congé de maternité. La principale répercussion rapportée est la perte d'expérience. Bien que les participantes affirment qu'elles n'ont pas été écartées d'opportunités professionnelles ou de promotions, elles se mettent elles-mêmes des barrières en se considérant moins prêtes ou moins expérimentées. Cette perception découle de la durée prolongée de l'absence. Le congé de maternité représente souvent une année d'absence du travail, mais pour certaines qui ont été en retrait préventif, cette période peut s'étendre à deux ans. Par exemple, une participante explique que, malgré ses cinq ans d'expérience dans son curriculum vitae, elle estime n'en avoir que trois en raison de ses congés de maternité. Cette impression l'amène à revoir ses ambitions professionnelles à la baisse. Ces constats rejoignent ceux de Moreau et al. (2018), selon lesquels 48 % des parents retardent une demande de promotion. Notre étude illustre comment la maternité peut influencer la perception qu'ont les personnes de leurs compétences et leurs choix de carrière.

Une autre observation mise en évidence par notre étude est la perte de liens professionnels et l'exclusion de moments d'équipe importants. Cependant, les avis sont partagés quant à l'importance de maintenir ces relations pendant le congé. Certaines valorisent ces échanges pour préserver leur sentiment d'appartenance, tandis que d'autres

préfèrent se consacrer entièrement à leur vie familiale, sans penser à leurs collègues. Ces différences de préférences exigent une adaptabilité des gestionnaires, d'autant plus que ces besoins peuvent évoluer pendant le congé.

Le manque de place en garderie a eu des conséquences importantes pour deux participantes de cette étude. Pour l'une d'elles, cette situation s'est traduite par des semaines à ses frais en attendant qu'une place se libère. Pour l'autre, la situation a entraîné un stress important, la poussant même à envisager un changement de carrière afin de mieux concilier ses responsabilités.

Enfin, sans que cette conséquence ait été vécue directement par une des participantes, il est pertinent de souligner une réalité propre aux enseignantes qui a été évoquée par l'une d'entre elles en entrevue. Certaines choisissent de prolonger leur congé à leurs frais afin d'éviter un retour en milieu d'année scolaire pour ne pas arriver en milieu d'année. En plaçant les besoins des élèves en priorité, elles s'imposent une pénalisation financière et renoncent à cumuler de l'ancienneté ou des fonds de pension.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En somme, cette étude met en évidence la complexité du retour au travail après un congé de maternité. Les résultats révèlent que cette expérience est influencée par une combinaison de facteurs personnels, professionnels et sociaux. Bien que certaines participantes aient vécu cette transition positivement, d'autres ont eu des expériences plus négatives.

Les motivations des participantes soulignent l'importance du travail dans l'épanouissement personnel et professionnel des femmes et, dans certains cas, le retour au travail constitue un levier du bien-être psychologique. En l'absence de processus formels de réintégration, les gestionnaires et les collègues jouent un rôle clé pour un retour au travail harmonieux.

Ces constats enrichissent la compréhension des dynamiques entourant le retour au travail et soulignent l'importance de mieux tenir compte de la maternité dans les pratiques organisationnelles afin de favoriser une réintégration réussie.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude visait à décrire et à comprendre l'expérience de retour au travail des femmes après un congé de maternité dans le contexte québécois. Dans une perspective exploratoire, et en raison d'une littérature peu abondante sur le sujet, des entrevues semi-dirigées ont été menées afin d'obtenir une compréhension globale de la problématique. Les résultats montrent que le retour au travail est une transition complexe à naviguer, influencée par divers facteurs personnels, familiaux et organisationnels. La majorité des participantes (10/13) ont témoigné de leur retour après la naissance de leur premier enfant. Toutefois, même celles ayant bénéficié de plus d'un congé de maternité ont rencontré des défis lors de leurs retours au travail, et ce, malgré une certaine expérience. L'étude met en exergue l'unicité de chacune de ces expériences et l'importance des facteurs externes.

Cette recherche propose des pistes pour améliorer les pratiques organisationnelles entourant le retour au travail, offrant ainsi une contribution pratique. L'étude met en lumière les défis spécifiques rencontrés par les mères et souligne l'importance d'un soutien adapté pour favoriser une réintégration harmonieuse. Elle identifie plusieurs opportunités pour les organisations, notamment en matière de flexibilité, de communication et d'accompagnement. Ces résultats contribuent à une meilleure compréhension des besoins des travailleuses et ouvrent la voie à des pratiques plus inclusives et durables en gestion des ressources humaines.

Sur le plan théorique, notre étude fait ressortir l'importance de considérer le retour au travail après un congé de maternité comme une transition personnelle et professionnelle à part entière et non une formalité administrative. Si les études sur le conflit travail-famille ou la conciliation proposent certaines pistes de compréhension, elles ne tiennent pas compte des spécificités de cette transition, telles que la séparation avec l'enfant ou la réorganisation de

la vie familiale. Il apparaît donc essentiel d'étudier ce phénomène de manière distincte afin d'en affiner la compréhension.

Notre étude met en lumière plusieurs éléments nouveaux. Elle reconnaît le retour au travail comme un processus de reconstruction identitaire et sociale, qui s'amorce bien avant la reprise effective du travail. Elle montre aussi que le travail peut constituer un levier d'épanouissement personnel et psychologique pour certaines femmes. Enfin, elle souligne le rôle central de la flexibilité organisationnelle et de la qualité de l'accompagnement du gestionnaire. Ces constats ouvrent la voie à l'élaboration d'un modèle explicatif qui contribuerait à enrichir les cadres existants en gestion des ressources humaines.

L'étude présente néanmoins certaines limites. La taille réduite de l'échantillon n'a pas permis d'atteindre la saturation des données, ce qui limite la portée des résultats. De plus, bien que les participantes occupaient des emplois variés, elles partageaient des caractéristiques communes : professionnelles, d'origine québécoise, en couple, et majoritairement de retour de leur premier congé de maternité, ce qui rend l'échantillon homogène sur plusieurs plans.

Or, notre étude montre que le retour au travail est influencé par différents facteurs. Il serait donc pertinent de considérer d'autres dimensions individuelles, comme l'origine, la situation familiale ou le type d'emploi, afin de comprendre comment ces dimensions façonnent les motivations et les obstacles liés à cette transition. Des recherches futures pourraient inclure des mères monoparentales, des femmes occupant d'autres types d'emplois ou des personnes immigrantes. Il serait également pertinent d'élargir l'analyse en recueillant les perspectives de gestionnaires et de professionnels en ressources humaines pour mieux cerner les lacunes et les opportunités. Enfin, le mode d'organisation du travail joue un rôle central dans la qualité de la réintégration après un congé de maternité. Cette dimension, notamment les effets du télétravail, mériterait d'être approfondie.

ANNEXE I – FORMULAIRE D’INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

1 TITRE DU PROJET

Transition des femmes vers le travail à la suite du congé de maternité

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Katyana Dutil, étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail (avec mémoire), département des sciences de la gestion, UQAR.

2.2 Direction de recherche

Directrice de recherche : Catherine Beaudry, professeure, département des sciences de la gestion, UQAR

3 FINANCEMENT

Ce projet ne bénéficie d’aucune source de financement.

4 CONFLIT D’INTÉRÊT

Ce projet de recherche ne présente aucun conflit d’intérêts apparent ou potentiel.

5 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation au projet de recherche en titre, en tant que mère-travailleuse. Avant d’accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n’est pas clair lors de votre entretien avec la responsable de recherche. Cette dernière prendra le temps de lire avec vous le présent document.

Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre **consentement écrit** sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement **par courriel** à Katyana Dutil, responsable du projet à l’adresse suivante : katyana.dutil@uqar.ca

6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

6.1 Description du projet de recherche

Chaque année, au Québec, des milliers de femmes donnent naissance et retournent travailler après leur congé de maternité ou congé parental. Cette période de transition, souvent perçue comme un simple retour à la normale, requiert plusieurs ajustements pour concilier la nouvelle réalité familiale avec les responsabilités professionnelles. Notre étude a pour objectif principal de décrire et comprendre la manière dont les femmes vivent la transition entre leur congé de maternité et leur retour au travail.

6.2 Objectif(s) spécifique(s)

Plus spécifiquement, cette recherche compte quatre objectifs spécifiques :

- Décrire et comprendre la manière dont les femmes ont été accompagnées par leur organisation lors de leur retour au travail et le support reçu de la part de leurs collègues et gestionnaires.
- Décrire et comprendre les enjeux de conciliation travail-famille rencontrés par les femmes.
- Décrire et comprendre les stratégies déployées par les femmes pour concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles lors de leur retour au travail.
- Décrire et comprendre les conséquences du congé de maternité sur la vie professionnelle.

6.3 Déroulement

En tant que participante à ce projet de recherche, vous êtes invitée à participer à une entrevue individuelle d'une durée d'environ une heure. Cette entrevue se déroulera à distance, au moment qui vous convient le mieux, afin de vous offrir une plus grande flexibilité. Les entrevues seront réalisées au moyen d'un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme *Teams* sera utilisée.

L'entrevue débutera par un court questionnaire sociodémographique. Ensuite, nous aborderons plusieurs thèmes liés à votre expérience de retour au travail après un congé de maternité. Les thèmes incluent :

- l'expérience de retour au travail et les défis spécifiques à cette transition;

- le processus de retour au travail de votre organisation ainsi que le support offert par vos collègues et gestionnaires;
- les défis de conciliation travail-famille et les stratégies que vous avez développées pour mieux concilier vos responsabilités familiales et professionnelles;
- les impacts de votre congé de maternité sur votre vie professionnelle.

Avec votre autorisation, l'entrevue sera enregistrée pour faciliter l'analyse des réponses. Au total, une dizaine de participantes seront sollicitées pour cette étude.

7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

En participant à ce projet de recherche, vous vous engagez à consacrer environ une heure pour l'entrevue. Chaque expérience étant unique, les sujets abordés pourraient vous remémorer une période plus difficile, mais vous aurez la liberté de partager ce que vous souhaitez et de ne pas répondre à certaines questions si vous le préférez. Au besoin, une liste de ressources vous sera transmise après votre participation.

Votre participation pourrait aussi vous apporter des bénéfices personnels, bien que cela ne puisse être garanti. En participant à cette étude, vous apporterez une contribution précieuse à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION DES DONNÉES ET DIFFUSION

8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par l'étudiante. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatims seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. L'étudiante sera la seule à avoir accès à la liste des codes et des participantes. La retranscription intégrale des entretiens anonymisés sera rendue accessible à la directrice de recherche.

8.2 Conservation

Tout le matériel de la recherche au format numérique (formulaire d'identification et de consentement, enregistrements, questionnaires, transcriptions.) sera conservé dans l'infonuagique OneDrive UQAR auquel l'accès est limité à l'étudiante par un système de double identification (mots de passe et authenticator). Les enregistrements vidéo des entrevues seront détruits à l'aide d'un logiciel spécialisé après la retranscription en verbatim.

La liste des participantes et des codes numériques attribués (la « clé de code ») sera conservée dans l'infonuagique OneDrive UQAR et seule l'étudiante y aura accès. La clé de code sera conservée dans un répertoire distinct du reste du matériel de recherche, soit des données et des formulaires de consentement et sera détruite après l'analyse des données.

Le matériel de la recherche sera conservé pour une période de 7 ans suivant la fin du projet de recherche (jusqu'en avril 2032). Il sera détruit après les 7 ans. Une utilisation secondaire des données anonymisées (renseignements dont tous les identificateurs directs sont irrévocablement retirés et pour lesquels aucun code permettant une réidentification ultérieure n'est conservé) par l'étudiante ou d'autres chercheurs est possible.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec à Rimouski.

Si vous souhaitez obtenir le verbatim (transcription) de votre entretien, veuillez inscrire votre adresse courriel ici :

8.3 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés par le biais du mémoire de maîtrise de l'étudiante. La publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Un court résumé des résultats de la recherche sera transmis aux participantes qui en feront la demande par courriel. Les participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment où les résultats seront publiés.

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des conclusions de l'étude, vous pourrez l'indiquer à l'espace prévu à cet effet, à la fin de ce formulaire.

9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision à l'étudiante du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices.

En cas de retrait, avant de procéder à la destruction de vos données, nous vous demanderons si vous consentez à ce que les données recueillies dans le cadre de l'entrevue soient conservées. Si vous ne consentez pas, toutes les données seront détruites selon les modalités en vigueur à l'UQAR au moment du retrait.

10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

Pour toutes questions concernant le projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet de recherche ou la directrice de recherche aux coordonnées suivantes :
Katyana Dutil, par courriel à katyana.dutil@uqar.ca
Catherine Beaudry, par courriel à catherine_beaudry@uqar.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski aux coordonnées suivantes :

Par courriel : cer@uqar.ca

Par téléphone - Secrétariat du décanat de la recherche : 418-723-1986 poste 1540 (ligne sans frais : 1-800-511-3382)

Par la poste : Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR, 300, allée des Ursulines, C.P. 3300, succ. A, Rimouski (Québec), G5L 3A1

12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

13 CONSENTEMENT DE LA PARTICIPANTE

- Je consens à ce que les données recueillies soient utilisées dans le cadre d'un autre projet de recherche ayant reçu au préalable une approbation éthique.
- Je consens à ce que l'entretien soit enregistré par vidéo et retranscrit intégralement.

Dans le cadre du projet intitulé *Transition des femmes vers le travail à la suite du congé de maternité*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfaite des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je

consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature de la participante

Date

Je souhaite recevoir par courriel un court résumé des résultats de la recherche

L'adresse électronique à laquelle je souhaite recevoir ce court résumé est la suivante :

Signature et engagement de l'étudiante responsable du projet

Je confirme avoir moi-même expliqué au participant les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la participante à cette recherche.

Nom et signature de l'étudiante responsable du projet de **Date**
recherche

ANNEXE II – QUESTIONNAIRE SOCIODÉMOGRAPHIQUE ET GUIDE D’ENTREVUE

A. Objectifs de l’étude

Décrire et comprendre la manière dont les femmes vivent la transition entre leur congé de maternité et leur retour au travail.

Plus précisément, décrire et comprendre :

- l’accompagnement offert par votre organisation et le support reçu de la part de vos collègues et gestionnaires;
- les enjeux de conciliation travail-famille ainsi que les stratégies que vous avez déployées pour mieux concilier vos responsabilités familiales et professionnelles;
- les conséquences de votre congé de maternité sur votre vie professionnelle.

B. Retour sur le formulaire d’information et de consentement

- La rencontre sera enregistrée afin de faciliter la retranscription et l’analyse des réponses.
- Votre participation ainsi que toutes les données recueillies lors de cette rencontre demeurent entièrement confidentielles.
- Votre participation est volontaire, ce qui signifie que vous êtes libre de vous retirer à tout moment et de ne pas répondre à certaines questions si vous le souhaitez.

C. Questionnaire socio-démographique

1. Informations personnelles	
1.1. Âge	
1.2. Nombre et âge des enfants à charge	
2. Congé de maternité	
2.1. Nombre de congés de maternité total (incluant celui sur lequel porte l’étude)	

2.2. Date de retour au travail / temps écoulé depuis le retour au travail du plus récent congé de maternité	
3. Emploi	
3.1. Emploi occupé	
3.2. Secteur d'emploi	<input type="checkbox"/> Privé <input type="checkbox"/> Public <input type="checkbox"/> Organisme sans but lucratif
3.3. Régime d'emploi	<input type="checkbox"/> Temps partiel <input type="checkbox"/> Temps complet
3.4. Mode d'organisation du travail (présentiel, hybride ou télétravail)	

D. Questions d'entrevue

1. Pour commencer, afin de m'aider à mieux comprendre votre contexte organisationnel, décrivez-moi en quoi consiste votre emploi ?

Pour les questions suivantes, veuillez vous référer à votre plus récent congé de maternité.

2. Expliquez-moi brièvement les modalités de votre congé de maternité et ce qui a motivé vos choix.
 - a. Quelle a été la durée totale de votre congé de maternité (incluant le congé de maternité et le congé parental) ?
 - b. Comment ont été réparties les semaines de congé parental entre vous et votre conjoint ?
 - i. Si le conjoint a pris des semaines de congé parental, était-il seul avec l'enfant durant ces semaines ?
3. Qu'est-ce qui a motivé votre décision de retourner au travail ?
 - a. Comment vous sentiez-vous face à l'idée de retourner travailler après votre congé de maternité ?
4. Décrivez-moi comment vous êtes-vous préparée à ce retour.

- a. Votre organisation vous a-t-elle accompagnée dans cette préparation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
 - b. Avez-vous envisagé un changement professionnel ?
 - i. De quelle nature ?
 - ii. Pourquoi ?
5. Décrivez-moi comment s'est déroulée votre retour au travail après votre congé de maternité.
- a. Comment s'est déroulée la première journée ?
 - b. Comment se sont déroulées les premières semaines ?
 - c. Comment avez-vous été accompagnée dans votre milieu de travail lors de votre retour ?
 - i. Bénéficiez-vous de mesures d'accompagnement formelles ou informelles ? Lesquelles ?
 - ii. Comment décririez-vous le support que vous avez reçu de la part de votre gestionnaire ?
 - iii. Comment décririez-vous le support que vous avez reçu de la part de vos collègues ?
 - d. Qu'est-ce qui a facilité votre retour au travail ?
 - e. Qu'est-ce qui a nui à votre retour au travail ?
6. Lors de votre retour au travail, comment s'est passée la conciliation entre le travail et la famille ?
- a. Parlez-moi des mesures de conciliation travail-famille offertes par votre organisation et dont vous avez bénéficiées.
 - b. Quelles stratégies avez-vous personnellement développées pour concilier vos responsabilités familiales et professionnelles lors de votre retour au travail ?
7. Votre congé de maternité a-t-il eu des conséquences sur votre vie professionnelle ?
- a. Pourquoi ?
 - b. De quelle nature ?

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

E. Remerciements

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andrade, C., et Lousã, E. P. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103-117. <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Athan, Aurelie. (2024). Working Definition. <https://www.matrescence.com/>
- Avenier, M. J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Jolibert, A. et Haon, C, (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (p. 6-45). Pearson France.
- B.-Dandurand, R. et Kempeneers, M. (2002). Pour une analyse comparative et contextuelle de la politique familiale au Québec. *Recherches sociographiques*, 43(1), 49–78. <https://doi.org/10.7202/009446ar>
- Baillargeon, D. (1996). Les politiques familiales au Québec. Une perspective historique. *Lien social et Politiques*, (36), 21–32. <https://doi.org/10.7202/005052ar>
- Barba-Müller, E., Craddock, S., Carmona, S. et Hoekzema, E. (2019). Brain plasticity in pregnancy and the postpartum period: links to maternal caregiving and mental health. *Arch Womens Ment Health*, 22, 289–299. <https://doi.org/10.1007/s00737-018-0889-z>
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L’entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation, *La Revue des sciences de l’éducation. Revue des sciences de l’éducation*, 38(1), 23–45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de la gestion*, 9(228-229), 269-283. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.269-283>

- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (p.251-283). Presses de l'Université du Québec.
- Bérard, A. M., Probst, I., et Politis Mercier, M. P. (2024). Retourner au travail après un congé maternité : un défi toujours actuel. *Obstetrica*, 2024(10), 60-62.
- Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 51-75). Presses de l'Université du Québec.
- Conseil de gestion de l'assurance parentale (CGAP). (2022). *Profil des prestataires 2020*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/conseil-de-gestion-de-lassurance-parentale/statistiques>
- Conseil de gestion de l'assurance parentale (CGAP). (2023). *Coup d'œil sur les effets préliminaires des nouvelles mesures du Régime québécois d'assurance parentale*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/conseil_gestion_assurance_parentale/publications/autres_publications/RA_coup-doeil-06-2023_CGAP.pdf
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2024). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. (dir). *Méthodes de recherche en management* (4^e éd., p.76-104). Dunod.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010a). 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>
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010b). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 35, (53-61). <https://doi.org/10.3917/riges.353.0053>
- Cifola, M. S. (2018). Les facteurs influençant l'utilisation des mesures de conciliation emploi-famille au moment du retour au travail à la suite du congé parental. [Mémoire, Université de Montréal]. Papyrus. <https://hdl.handle.net/1866/20714>
- Cloutier-Villeneuve, L. (2023). Le télétravail au Québec en 2022. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/teletravail-quebec-2022.pdf>
- Concilivi. (2023). *Sondage auprès des travailleurs du Québec. Réseau pour un Québec Famille*. <https://s1.yapla.com/media/CPYSTpVCZIXk8RXwzmI7VVuY/sondage-cft-employes-2023-rpqf-concilivi-pour-diffusion.pdf>

- Corbière, M., et Durand, M.-J. (2011). *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'interventions*. Presses de l'Université du Québec.
- Corbière, M., Lecomte, T., Lachance, J.-P., Coutu, M.-F., Negrini, A. et Laberon, S. (2017). Stratégies de retour au travail d'employés ayant fait l'expérience d'une dépression : perspectives des employeurs et des cadres des ressources humaines. *Santé mentale au Québec*, 42(2), 173–196. <https://doi.org/10.7202/1041922ar>
- Costantini, A., Warasin, R., Sartori, R. et Mantovan, F. (2022). Return to work after prolonged maternity leave. An interpretative description. *Women's Studies International Forum*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102562>
- Doucet, A., Lero, D.S., McKay, L., Mathieu, S., Ragued, S., Thompson, K., et Tremblay, D.-G. (2023). Canada country note. Dans Blum, S., Dobrotić, I., Kaufman, G., Koslowski, A. and Moss, P. (dirs.) *International review of leave policies and research 2023*. <https://www.leavenetwork.org/annualreview-reports/>
- Duplin, R. (2010). La politique familiale au Québec de 1960 à 2006. Dans Brunelle, D. (dirs.), *Gouvernance. Théories et pratiques* (p.107-132). Éditions de l'Institut international de Montréal.
- Éducaloi. (2024). 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/>
- Emploi et Développement social Canada. (2022). *Évaluation des prestations de maternité et des prestations parentales de l'assurance-emploi*. https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/images/corporate/reports/evaluations/ei-mat-par/SSPB-EVA-Mat-Par-PDF-2023-04-24_Francais.pdf.
- Fortier, S. et Deschenaux, F. (2016). Des parcours d'engagement dans la maternité : trois modalités d'une quête de reconnaissance, d'équilibre et d'épanouissement. *Recherches sociographiques*, 57(1), 103–121. <https://doi.org/10.7202/1036623ar>
- Fortin, M.-F. Et Gagnon, J., (2022). *Fondements et étapes du processus de recherches : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e ed.). Chenelière Éducation.
- Fortin, P., Godbout L. et St-Cerny, S. (2013). L'impact des services de garde à contribution réduite au Québec, sur le taux d'activité féminin, le revenu intérieur et les budgets gouvernementaux. *Interventions économiques*, 47(1), 1-28. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1858>

- Frone, M. R. (2000). Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888–895. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.888>
- Gagnon, M., Beaudry, C. et Deschenaux, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d’entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38(2), 71–92. <https://doi.org/10.7202/1064931ar>
- Gagnon, S. (2009, décembre). *Le marché du travail et les parents*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/le-marche-du-travail-et-les-parents.pdf>.
- Galinsky, E., Kim, S. et Bond, J. T. (2001). *Feeling Overworked : When Works Becomes too Much*. Families and Work Institute. <https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/09c1698c5ca77ddf02d2b86c42a10a4d3f3b528d.pdf>
- 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>
- Gouvernement du Canada. (2024). *Assurance-emploi et prestations régulières*. <https://www.canada.ca/fr/services/prestations/ae/assurance-emploi-reguliere/montant-prestation.html>
- Gouvernement du Québec. (2017). *Les pratiques d’affaires des employeurs en matière de conciliation travail-famille : une étude exploratoire réalisée auprès de quelque 8 000 employeurs québécois appartenant à une quarantaine de secteurs d’activité*. https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conciliation/Rapport_CTF.pdf
- Gouvernement du Québec. (2022). *Régime québécois d’assurance parentale en évolution avec les parents d’aujourd’hui. Guide pratique*. https://www.rqap.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/publications/RQAP_Brochure_fr.pdf
- Gouvernement du Québec. (s.d.a). *Statistiques sur les services de garde éducatifs à l’enfance*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-action-reseau-services-garde/statistiques>
- Gouvernement du Québec. (s.d.b). *Outil 4 – Les mesures de conciliation travail-famille*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/famille/publications-adm/Conciliation_FTE/ctf-outils-4.pdf

- Greenhauss, J. H. et Beutel, N. J. (1985). Source of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), p.76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., Haines, V. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation du Québec. *Gestion*, 19(2), p. 74-82
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K. et Deschamps, M. (1997b). *Le conflit emploi famille : ses causes et ses conséquences : résultats d'enquête*. Université de Montréal. École de relations industrielles.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. (1997a). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(2), 274-303. <https://doi.org/10.7202/051167ar>
- Harvey, V. (2017). Papa 2.0 au Québec. La légitimité du père dans l'utilisation des semaines parentales. *Cahiers de recherche sociologique*, (63), 67-84. <https://doi.org/10.7202/1055719ar>
- Hwang, W. Y., Choi, S. Y., An, H. J. (2022). Concept analysis of transition to motherhood: a methodological study. *Korean Journal of Women Health Nursing*, 28(1), 8-17. <https://doi.org/10.4069/kjwhn.2022.01.04>
- Institut de la statistique du Québec. (2021). *Enquête québécoise sur l'accessibilité et l'utilisation des services de garde 2021*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/enquete-quebecoise-accessibilite-utilisation-services-garde-2021>
- Institut de la statistique du Québec. (2024). *Naissances et fécondité*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/naissances-fecondite-bilan-demographique>
- Laß, I., et Wooden, M. (2023). The effects of working from home on work-family conflict: Evidence from Australia. *Journal of Management Studies*, 60(3), 467-495. <https://doi.org/10.1177/09500170221082474>
- Lacroix, C. et Boulet, M. (2013). La répartition du temps des parents québécois et la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles. *Données sociodémographiques en bref*, 18(1), Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/la-repartition-du-temps-des-parents-quebecois-et-la-conciliation-de-leurs-responsabilites-familiales-et-professionnelles>

- Laforest, J., Bouchard, L. M. et Maurice, P. (2011). *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales – Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés*. Institut national de santé publique. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1315_guideorgaentretienssemidiriginformcles2eed.pdf
- Lamalice, O. et Charron, H. (2015). *Pour un partage équitable du congé parental*. Conseil du statut de la femme. [Avis - Pour un partage équitable du congé parental \(gouv.qc.ca\)](https://www.gouv.qc.ca/avis/avis-pour-un-partage-equitable-du-conge-parental)
- Lanes, A., Kuk, J. L., et Tamim, H. (2011). Prevalence and characteristics of postpartum depression symptomatology among Canadian women: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 11(1), 302-310. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-302>
- Laroui, R. et de la Garde, R. (2017). L'entretien semi-dirigé et ses principaux défis. Dans P. Beaupré, R. Laroui et M.-H. Hébert (dir), *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : Freins et leviers* (p.161-173). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1mf6z2q>
- Lavoie, A. (2016). *Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/mieux-connaître-la-parentalité-au-québec-un-portrait-a-partir-de-enquete-quebecoise-sur-l'experience-des-parents-d'enfants-de-0-a-5-ans-2015.pdf>
- Lavoie, A. et Auger, A. (2023). *Être parent au Québec en 2022. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur la parentalité 2022*. Institut de la statistique du Québec. [statistique. quebec.ca/fr/fichier/etre-parent-quebec-2022.pdf](https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/etre-parent-quebec-2022.pdf)
- Le Gagneur, M. (2024) Le télétravail facilite-t-il vraiment l'articulation des temps sociaux ? *Connaissance de l'emploi*, 197, 1-4. <https://cnam.hal.science/hal-04643043v1/document>
- Lévesque, S., Bisson, V., Charton, L. et Fernet, M. (2020). Parenting and relational well-being during the transition to parenthood : Challenges for first-time parents. *Journal of Child and Family Studies*, 29(7), 1938-1956. <https://doi.org/10.1007/s10826-020-01727-z>
- Lucia-Casademunt, A. M., García-Cabrera, A. M., Padilla-Angulo, L., & Cuéllar-Molina, D. (2018). Returning to work after childbirth in Europe: *Well-being, work-life balance, and the interplay of supervisor support*. *Frontiers in psychology*, 9(68), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00068>

- Marshall, K. (2003). L'avantage du congé parental prolongé. *L'emploi et le revenu en perspective*, 4(3). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/00303/6490-fra.html>
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, Hors-série(5)*, 70-81. https://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/martineau.pdf
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2020). Évolution et transformation de la politique familiale québécoise depuis 1997. *Enfances, Familles, Générations*, (35). <https://doi.org/10.7202/1077682ar>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2021). L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec, *Interventions économiques*, (66). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14234>
- Mathieu, S. et Tremblay, D.-G. (2022). La conciliation emploi-famille chez les mères et les pères québécois en temps de pandémie : constats et recommandations pour le Québec. *Enfances, Familles, Générations*, (40). <https://doi.org/10.7202/1096376ar>
- Matur. (2024). *The Motherhood Penalty and its Impact on Canadian Women in the Workplace*. https://matur.com/wp-content/uploads/2024/03/FINAL_EXPECTING-MORE-The-Motherhood-Penalty-and-Its-Impact-on-Canadian-Women.pdf
- Ministère de la Famille et des Aînés. (2012). *Vision ministérielle en matière de conciliation travail-famille*. https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/Vision_ministerielle_en_matiere_de_ctf.pdf
- Ministère des Finances. (2024). *Coût de garde quotidien*. [Coût de garde quotidien, Page de présentation, Ministère des Finances \(gouv.qc.ca\)](https://www.mffp.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/Coût_de_garde_quotidien)
- Ministère du Travail. (2024). *Congé de maternité*. <https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation-travail-famille/conge-de-maternite/>
- Moms at work. (2021). *2021 Maternity Leave Experience Report*. <https://thisismomsatwork.com/wp-content/uploads/edd/2021/05/2021-Maternity-Leave-Experience-Report-Moms-at-Work-1.pdf>
- Moreau, D., Polomeno, V. et Ranger, M.-C. (2018). Expérience de conciliation travail-famille de parents francophones de la région d'Ottawa : étude pilote. *Reflets*, 24(2), 97–123. <https://doi.org/10.7202/1053865ar>

- Morissette, R., Hardy, V., Zolkiewski, V. (2023). *Personnes qui travaillent la majorité de leurs heures de travail à domicile : nouvelles estimations pour la période de janvier à avril 2022*. Statistique Canada. www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/11F0019M2023006
- Najem, E. et Tremblay, D.-G. (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail–famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Revue Interventions économiques*, 41. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.398>
- Office québécois de la langue française. (2006). Échantillonnage par participation volontaire. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/507707/echantillonnage-par-participation-volontaire>
- Office québécois de la langue française. (2007). Reprise du travail. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8350373/reprise-du-travail>
- Office québécois de la langue française. (2008). Congé de maternité. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8401982/conge-de-maternite>
- Office québécois de la langue française. (2008). Congé de paternité. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/2083790/conge-parental>
- Orchard, E. R., Rutherford, H. J., Holmes, A. J., et Jamadar, S. D. (2023). Matrescence: lifetime impact of motherhood on cognition and the brain. *Trends in Cognitive Sciences*, 27(3), 302-316. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2022.12.002>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, (3^e éd.). Armand Colin.
- Paquette, J. et Michaud, M.-C. (2005). *Agir sur les politiques familiales. La recherche un outil indispensable*. Familles en mouvance et dynamiques intergénérationnelles. [Fiches synthèses version finale 26 01 06.pmd](http://Fiches%20synth%C3%A8ses%20version%20finale%2026%2001%2006.pmd) (rvpaternite.org).
- Paris, C., Pepin, A. et Pagé, G. (2024). *Pénurie de places en garderie : impact sur la vie des mères et sur la société québécoise*. Ma place au travail. <https://archipel.uqam.ca/18142/1/Rapport-Penurie-Garderie-2024.pdf>
- Paternina-Die, M., Martínez-García, M., Martín de Blas, D., Noguero, I., Servin-Barthet, C., Pretus, C., Soler, A., López-Montoya, G., Desco, M. et Carmona, S. (2024). Women's neuroplasticity during gestation, childbirth and postpartum. *Nature Neuroscience*, 27, 319–327. <https://doi.org/10.1038/s41593-023-01513-2>

- Pouliot, E., Bergeron-Leclerc, C., Maltais, D., Cherblanc, J., Dion, J., Dubois, P., Simard, A.-S., Ross, G., Gravel, A.-R., Labra, O., Vaillancourt, C., & Moalla, T. A. (2022). La conciliation travail-famille chez les employés universitaires ayant des enfants de 11 ans et moins dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. *Enfances Familles Générations*, (40). <https://journals.openedition.org/efg/14114>
- Porter, I. et Croteau, L. (2023, janvier). Plus de 24 000 places perdues en 4 ans dans les garderies en milieu familial. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/778263/le-modele-des-services-de-garde-en-milieu-familial-en-chute-libre>
- Quériaud, C., Dugué, B et Petit, J. (2015). Les enjeux organisationnels de la reprise du travail de salariés après une longue absence, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 17(1), 1-24. <https://doi.org/10.4000/pistes.4469>
- Regroupement pour la valorisation de la paternité. (2021). *Enquête auprès de pères d'enfants de moins de 18 ans*. https://www.rvpaternite.org/wp-content/uploads/2021/06/sondage-leger_sqp2021.pdf
- Régime québécois d'assurance parentale. (2021). *Moments marquants*. <https://www.rqap.gouv.qc.ca/fr/a-propos-du-regime/information-generale/moments-marquants>
- Régime québécois d'assurance parentale. (2023). *À propos du régime*. <https://www.rqap.gouv.qc.ca/fr/quest-ce-que-le-regime-quebecois-dassurance-parentale>
- Roberge, J., Aubert, D. et Bitauneau, I. (2008, mars). *La politique familiale au Québec : visée, portée, durée et rayonnement*. Conseil de la famille et de l'enfance.
- Saharoy, R., Potdukhe, A., Wanjari, M., et Taksande, A. B. (2023). Postpartum Depression and Maternal Care: Exploring the Complex Effects on Mothers and Infants. *Cureus* 15(7). <https://doi.org/10.7759/cureus.41381>
- Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M. et Rhéaume, J. (2003). De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale. *Santé mentale au Québec*, 28(1), 193–211. <https://doi.org/10.7202/006988ar>
- Savoir-Zajc, L. (2021). L'entrevue semi-dirigée. Dans I. Bourgeois (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. (7^e éd., p.273-296). Presses de l'Université du Québec.
- Seery, A. (2014). Famille et travail : constats et propositions des jeunes féministes au Québec. *Enfances, Familles, Générations*, (21), 216–236. <https://doi.org/10.7202/1025967ar>

- Soparnot, R., Arreola, F., Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : Une étude empirique de la pertinence. *Revue Française de Gestion.*, 43(267), 117-132. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00179>
- Spiteri, G. et Xuereb, R. B. (2012). Going back to work after childbirth: women's lived experiences. *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 30(2), 201–216. <https://doi.org/10.1080/02646838.2012.693153>
- Sriram, D. (2017). Experiences of women returning to work after maternity leave. [Thèse de doctorat, Université de Waikato]. <https://researchcommons.waikato.ac.nz/server/api/core/bitstreams/97b6e718-e8d5-46b5-a2c6-4e7c3ef956d7/content>
- St-Amour, N. (2010). Vers une politique de conciliation travail- famille au Québec : des enjeux complexes et en évolution. [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. <https://hdl.handle.net/1866/5332>
- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A. et Manseau S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/375>
- Statistique Canada. (2017). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe. Les femmes et le travail rémunéré.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/54930-fra.htm>
- Statistique Canada. (2023). *Congé parental, 1997 à 2022.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2023001/article/00009-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024 b). *Échantillonnage non probabiliste.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Statistique Canada. (2024a). *Enquête sur la population active, 2022.* Adaptation par l'Institut de la statistique du Québec. statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/3397
- St-Onge, S., Deschênes, G. et Renaud, S. (2010). Analyse de la relation entre les dispositions personnelles et le conflit travail-famille. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 65(4), 609–631. <https://doi.org/10.7202/045588ar>
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations Industrielles*, 57(3), 491–516. <https://doi.org/10.7202/006887ar>

- Théoret, S. (2019). *Le droit de retour au travail après un congé de maternité*. SOQUIJ. <https://blogue.soquij.qc.ca/2019/01/17/le-droit-de-retour-au-travail-apres-un-conge-de-maternite/>
- Tremblay, D.-G. (2003a), *Conciliation emploi-famille et temps de travail, de nouveaux enjeux sociétaux. Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques*. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. <https://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-07.pdf>
- Tremblay, D.-G. (2012). *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*. Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Abouaissa, S. (2017). *Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail. Étude comparative internationale*. Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G. et Lazzari Dodeler, N. (2016). Fathers on Leave Alone in Quebec (Canada) : The Case of Innovative, Subversive and Activist Fathers! Dans Wall, K. et O'Brien, M. (dirs.), *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality*. (p. 69-87). SpringerOpen.
- Tremblay, D.-G., Doucet, A. et McKay, L. (2014). Le congé parental et la politique familiale au Québec : une innovation sociale du monde francophone dans la mer anglophone de l'Amérique du Nord. *Centre de recherche sur les innovations sociales. Collection Études théoriques et méthodologiques*. <https://depot.erudit.org/id/004054dd>
- Tremblay, D.-G., Fusulier, B. et Di Loreto, M. (2009). Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 27–44. <https://doi.org/10.7202/000384ar>
- Tremblay, D.-G., Najem, E. et Paquet, R. (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 9(1), 1-22. <https://doi.org/10.4000/pistes.3000>
- Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/1336_enquebcondtravailemp_santsectravail.pdf

Young, A. E., Roessler, R. T., Wasiak, R., McPherson, K. M., van Poppel, M. N. M. et Anema, J. R. (2005). *A developmental conceptualization of return to work*. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 557-568. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8034-z>

