

Article de fond

Être parent et avocat : les défis de la conciliation travail-famille pour la progression professionnelle

Par Diane-Gabrielle Tremblay¹

Introduction

Les études menées auprès des avocats aboutissent généralement au constat qu'il existe une difficulté de conciliation des temps professionnel et familial et qu'elle constitue une source de stress et d'insatisfaction générale. Certaines études montrent que ce conflit peut devenir l'une des principales raisons d'abandon de la profession (Brockman, 1994; Kay et Hagan, 1995, 2002). Un autre constat qui se dégage de ces études est celui des inégalités entre les hommes et les femmes avocats devant cette épineuse question de la conciliation. En effet, les femmes déclarent être moins satisfaites que les hommes en la matière (Kay, 2002). Il apparaît également que l'exercice réussi du métier et l'avancement dans la carrière seraient incompatibles ou, du moins, plus difficiles pour les femmes avec enfants. Le statut parental de la femme serait, par ailleurs, un facteur discriminant dans l'avancement des carrières dans la profession.

Tout en nous permettant d'entrevoir les points de tension qui marquent le parcours des professionnels des deux sexes au sein des professions juridiques, ces études laissent grande ouverte la question des modes de gestion de ces tensions au quotidien (voir notamment en références les travaux de Brockman, 2006, 2001, 2000, 1997, 1994; Epstein, 2001; Epstein et coll., 2001, 1999; Gorman, 2006, 2005; Kay, 2002, 1997; Kay et Hagan, 1999, 1998, 1997; Kay et coll., 2004). Comment les avocates et les avocats s'organisent-ils pour assumer leurs responsabilités professionnelles et familiales? Leurs difficultés sont-elles propres à la profession qu'ils exercent? Est-ce qu'il existe des stratégies de gestion des temporalités professionnelles et personnelles optimales assurant un bon équilibre? Quelle incidence ont-elles sur la carrière et sur la façon d'envisager sa pratique? Est-ce que les hommes et les femmes mettent en place des « équations personnelles temporelles » différenciées? Notre recherche visait à vérifier les effets du milieu de travail propre aux avocats, et donc de cette pratique professionnelle, sur la gestion de ces temporalités sociales (temps parental, professionnel, loisirs, etc.).

Au-delà d'une analyse des difficultés vécues par les membres du Barreau du Québec en matière d'articulation des temps sociaux, l'objectif était d'accéder à leur vécu pour l'incorporer à la réflexion organisationnelle. En effet, la question de l'articulation emploi-famille commence à sortir progressivement de la sphère privée des professionnels pour devenir un enjeu collectif de développement de la profession, d'autant que les difficultés d'articulation des temps peuvent avoir une incidence sur la qualité du service offert aux clients. Cette prise en compte s'est traduite notamment par la signature, en 1995, par le Barreau du Québec, de la Déclaration de principes sur la conciliation travail-famille (mise à jour en 2010).

« Il s'agit là d'un engagement pour tout mettre en œuvre afin d'atteindre un juste équilibre entre les responsabilités professionnelles et celles de la famille » (Barreau du Québec, 2011).

1. Diane Gabrielle-Tremblay est professeure à l'École des sciences administratives, Télucq, Université du Québec.
Courriel : dgtrembl@teluq.ca



2. Cadre théorique : le recours à la notion de profession

Notre recherche a été menée dans un contexte sociétal marqué par la promotion d'un modèle cumulatif d'articulation travail-famille qualifié de « faiblement genré », qui renvoie à l'idée d'un investissement professionnel et familial réalisable et compatible pour les hommes et pour les femmes (Fusulier, 2011; Tremblay, 2012a, b). Pour encourager la réalisation du modèle cumulatif ou de conciliation (Tremblay, 2012a), les pouvoirs publics peuvent agir en mettant en place des soutiens institutionnels à l'articulation travail-famille comme les congés dits « thématiques » (congé de maternité, congé de paternité, congé parental, congé d'allaitement, etc.).

Cependant, le rapport des individus à ces dispositifs et l'usage qu'ils en font varie considérablement non seulement d'une société à une autre, mais aussi à l'intérieur d'une même société. En effet, on peut présenter cette relation telle que constituant un espace pluriel de médiation où s'imbriquent différents rapports sociaux qui influencent le choix individuel d'utiliser les mesures instituées. On peut interroger le rôle des différentes variables qui structurent le rapport et l'usage individuels de ces différents dispositifs, comme le genre (Fusulier, 2011) ou le rôle de la médiation organisationnelle, et l'importance de la culture organisationnelle dans la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Tremblay, 2012a, b). La gouvernance sociétale de l'articulation emploi-famille a également une incidence (Barrère-Maurisson et Tremblay, 2009). Nous nous sommes intéressés à une dimension relativement peu courante pour étudier la conciliation travail-famille, à savoir l'appartenance à un groupe professionnel. Il faut toutefois se demander ce que l'entrée dans la profession permet d'améliorer en ce qui concerne la compréhension des différences de pratiques et d'attitudes en matière d'articulation emploi-famille.

Certains auteurs suggèrent que la profession serait une unité d'analyse pertinente dans la mesure où elle « travaillerait » l'individu dans son rapport à son activité rémunérée et, par effet de conséquence et d'interdépendance (y compris subjective et symbolique), à ses activités extra-professionnelles (Fusulier, 2011; Tremblay et Génin, 2009). Ainsi, le vécu et le rapport de l'individu à la question de la conciliation travail-famille seront notamment structurés par les contraintes, les règles et les cultures professionnelles, ce que recouvre la notion de l'*éthos professionnel*. Pour Fusulier (2011), « dès lors, ce ne seraient pas seulement les caractéristiques individuelles, familiales, socioculturelles, organisationnelles ou institutionnelles qui interviendraient dans cette articulation, mais également ce qui relèverait de la régulation et de l'*éthos* des groupes professionnels ».

Aborder la question de la conciliation travail-famille sous l'angle de la profession, par l'analyse d'une catégorie professionnelle précise, permet d'élucider les effets de l'appartenance professionnelle sur la manière de vivre et de gérer cette réalité. Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous nous demandons si l'on peut observer un rapport propre à cette profession en matière de conciliation emploi-famille, et notamment par rapport aux questions posées précédemment. Cette interrogation, qui a guidé notre démarche, s'inscrit dans la continuité d'autres recherches que nous avons réalisées sur des groupes professionnels comme les policiers, les travailleuses sociales et les infirmières (Tremblay, 2012b). Les recherches ont permis de vérifier que dans un même contexte institutionnel, indépendamment des caractéristiques individuelles, la manière dont se vit et se régule l'articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale (donc se noue un rapport aux dispositifs institutionnels d'articulation travail-famille) est susceptible de varier d'une profession à l'autre. Cela suppose l'existence de certaines normes et façons de faire dans un milieu professionnel ou, en d'autres mots, d'un « rapport professionnel » à la conciliation travail-famille.

Dans la suite de ces travaux sur divers groupes professionnels, nous avons cherché à approfondir l'étude du rapport professionnel des avocats à la conciliation travail famille, ce rapport renvoyant à la manière dont l'éthos professionnel et les normes du milieu influent sur la façon dont les avocats articulent leur vie professionnelle et leur vie familiale. L'éthos professionnel permet de saisir les logiques de fonctionnement propres à un groupe professionnel, logiques qui structurent les modalités d'appropriation de divers dispositifs, notamment ceux reliés à la conciliation emploi-famille. Comme l'indique Fusulier (2011) :



« L'éthos se donne ici comme une médiation entre le niveau légal (e. g. le droit de prendre un congé parental) et les comportements individuels et collectifs à l'égard de ce droit, même si ceux-ci ne sont pas univoques. [...] En effet, l'éthos pourrait intervenir comme un facteur social et personnel de conversion positive ou négative d'une ressource (une mesure légale dans le cas évoqué) en «fonctionnement effectif». [...] Ce concept a une vocation heuristique pour penser la relation entre l'histoire collective et les logiques d'action, l'insertion dans un milieu social et les pratiques, et ce, dans une perspective davantage structurationniste que déterministe. »

3. Méthodologie de l'étude

L'objectif de cette recherche était de voir ce qui se jouait pour les hommes et pour les femmes en ce qui concerne la gestion des temporalités professionnelles et familiales et leur articulation dans le parcours de carrière des avocates et des avocats.

Nous avons étudié la conciliation travail-famille dans un parcours professionnel et familial particulier pour chacun, marqué parfois par des choix et des renoncements.

Pour recruter les participants, un appel aux volontaires a été publié sur le site du Barreau du Québec et dans le bulletin diffusé aux membres du Barreau, avec la description des objectifs de l'étude et une invitation à nous contacter. Une relance a été effectuée deux mois plus tard pour compléter les profils.

En tout, 115 avocates et avocats se sont portés volontaires, parmi lesquels 46 ont été retenus pour participer à l'étude, soit 17 hommes et 29 femmes. Nous avons cherché à recruter des participants de divers milieux professionnels, comme le montre le tableau 1, afin de représenter la diversité des milieux de pratique.

Tableau 1
Les profils des participants selon le sexe et le milieu de pratique

| Milieux | Hommes | Femmes |
|--|--------|--------|
| Secteur public/parapublic | 7 | 6 |
| Entreprises (contentieux, etc.) | 3 | 6 |
| Pratique privée : travail autonome | 2 | 9 |
| Pratique privée : petits cabinets | 2 | 3 |
| Pratique privée : moyens/grands cabinets | 3 | 5 |

Le recrutement des avocates et avocats en pratique privée a été très difficile, surtout dans les grands cabinets, ce qui s'explique par la forte pression temporelle induite par les contraintes de facturation horaire. De ce fait, les avocates et avocats de ce milieu ont été recrutés grâce à l'intervention personnelle de la conseillère à l'équité du Barreau.

Les entretiens se sont déroulés entre la mi-janvier et la mi-mai 2011, avec un creux correspondant aux semaines de relâche scolaire en mars. Les entretiens ont eu lieu par téléphone et parfois par Skype. Cela a permis d'interroger des avocates et avocats en région et de ne pas se limiter aux membres montréalais du Barreau du Québec. Ainsi, 31 avocats étaient situés à Montréal ou dans la région de Montréal (Longueuil et Laval, par exemple) et 15 en région, dans des villes plus petites.

Les entretiens ont duré en moyenne 1 h 15 et les interlocuteurs se sont montrés très intéressés par le sujet. Nous n'incluons pas toutes les citations pertinentes ici, mais d'autres citations se retrouvent dans le rapport complet de recherche et dans le livre rédigé par la suite; ces citations permettent de soutenir les éléments mis de l'avant ici (Tremblay et Mascova, 2013).



Les données ont été analysées par l'entremise d'une analyse thématique verticale (chaque entretien), puis horizontale (comparaison entre les diverses réponses aux mêmes questions, comparaisons hommes-femmes et en fonction du type de pratique pour les mêmes questions). Nous avons dégagé les principaux constats et sélectionné les extraits les plus pertinents à leur appui pour produire le rapport final. Nous avons ensuite entrepris des analyses plus approfondies pour la rédaction d'articles, en revoyant les écrits produits et les recherches réalisées sur les avocates ailleurs au Canada et dans le monde, et en tentant de faire ressortir les grands constats. Notre recherche se distingue surtout des autres dans la mesure où elle poursuit notre questionnement sur la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (Tremblay, 2012a, b), une thématique qui est moins traitée comme tel dans les écrits et recherches antérieurs. Ceux-ci portent davantage sur l'observation des écarts de salaire ou de situation professionnelle, sans s'intéresser autant à l'articulation entre vie personnelle ou familiale et professionnelle comme source de difficulté, et sans non plus prendre l'entrée par le groupe professionnel comme mode d'analyse.

4. Être parent et avocat : quelle conciliation emploi-famille selon les milieux?

Notre recherche montre que la conciliation entre les mondes du travail et de la famille ne va pas de soi chez les avocats, et encore moins chez les avocates. Nous avons constaté que l'usage des mesures habituelles de conciliation, comme l'aménagement ou la réduction du temps de travail et le refus des heures supplémentaires, est assez difficile dans ce milieu, surtout dans les grands bureaux. De plus, l'utilisation de mesures de conciliation ou d'aménagement du temps de travail, voire la demande de mettre en place de telles mesures auprès des supérieurs, est redoutée en raison de son effet possiblement négatif sur l'évolution professionnelle. L'éthos professionnel et l'importance de l'engagement, lequel est défini essentiellement comme la capacité de cumuler de longues heures de travail et de donner rapidement réponse au client, éventuellement en prenant les appels en soirée, ont une incidence sur les difficultés de conciliation. Certains parents avocats pourraient songer à se dégager de ces normes professionnelles, mais ce n'est pas possible dans tous les milieux, et dans les grands cabinets, c'est le manque de soutien de la part des collègues qui devient une véritable épreuve et qui limite la possibilité de concilier. La norme des longues heures et la dominance du client s'imposent, et c'est le milieu professionnel qui fait perdurer ces pratiques. Les petits bureaux, le secteur public et les contentieux d'entreprises présentent une plus grande facilité de conciliation, précisément parce que les heures y sont généralement plus régulières (secteur public) ou encore parce que le nombre d'heures facturables y est plus réduit, voire non normalisé (petits bureaux ou contentieux).

4.1. Télescopage des calendriers productif et reproductif

L'analyse des parcours des avocates et des avocats permet d'observer une confrontation entre leur projet professionnel et leur projet familial, et ce, relativement tôt. En effet, l'entrée sur le marché du travail et les premières années de pratique du métier sont marquées par un double impératif d'accumulation rapide d'expérience et d'avancement professionnel.

Ces premières années sont ainsi celles où les avocates et les avocats travaillent le plus, comme l'attestent les données du sondage du Barreau du Québec/CIRANO (2009). En effet, les avocats ayant moins de 10 ans d'expérience sont les plus nombreux à travailler plus de 50 heures par semaine.

Cette période critique pour l'avancement professionnel coïncide toutefois avec la période de mise en couple et la planification des naissances chez les jeunes avocats. L'auteure s'est penchée sur ce phénomène de télescopage des calendriers productif et reproductif (Lapeyre, 2006), afin de voir comment les avocates et avocats ont composé avec cette réalité. Elle a ainsi pu constater que, pour une partie des avocats, le choix du milieu d'exercice se fait entre autres en fonction de l'idée que les individus se font de la possibilité d'arriver à concilier les deux calendriers, productif et reproductif, dans les divers domaines ou secteurs d'emploi. Il est intéressant de noter que ce phénomène ne concerne pas exclusivement les femmes. Les hommes qui affichent des valeurs familiales fortes, allant de pair avec l'engagement des pères dans les activités éducatives, peuvent aussi être



amenés à se projeter dans leur emploi futur en gardant cet enjeu en tête, et cela les amène parfois à choisir dès le départ un travail en petit cabinet ou dans le secteur public afin d'éviter les difficultés d'articulation entre les exigences temporelles du travail et de la famille. Ces choix ont évidemment des incidences sur la carrière, pour les hommes comme pour les femmes. Si l'on choisit d'avoir du temps pour la vie familiale, il peut être difficile d'aspirer à devenir associé dans un grand bureau puisqu'on aura de la difficulté à réaliser le nombre d'heures nécessaires pour y arriver, sans compter qu'il faudra participer aux activités sociales en soirée pour recruter de nouveaux clients.

4.2. Retarder la parentalité?

Quelles sont les stratégies auxquelles les avocates et les avocats ont recours pour gérer ce recoupement entre les exigences de ces deux sphères, soit le travail et la parentalité? Est-ce que les avocats ont tendance à retarder l'exercice de la parentalité pour ne pas être pénalisés sur le plan de l'avancement professionnel, compte tenu des investissements déjà réalisés dans leur formation et dans leur carrière?

Ce sont surtout les femmes qui doivent trouver une réponse à cette question. En effet, pour une femme, le fait de s'arrêter ou d'avoir des enfants en bas âge peut constituer un facteur important de ralentissement de sa carrière. Si les hommes québécois prennent de plus en plus le congé de paternité, leur congé est généralement moins long (souvent les 5 semaines du congé de paternité, parfois 3 semaines seulement), de sorte qu'il y a peu d'incidence sur leur carrière, comparativement aux mères qui prennent un congé plus long (10-11 mois, souvent). Les avocats et avocates prennent plus facilement ces congés s'ils travaillent dans le secteur public ou dans un petit bureau, par opposition aux grands bureaux d'avocats où l'absence, et surtout l'absence prolongée, est non seulement mal vue, mais elle est aussi risquée. En effet, comme nous l'ont indiqué des avocates, le congé de maternité se traduit souvent par le transfert de dossiers à des collègues et, même si l'on a promis que les dossiers leur reviendraient à leur retour, elles subissent souvent une perte de dossiers et de clients et se voient dans l'obligation de recommencer à zéro.

De façon générale, les personnes interviewées ne parlent pas de stratégies mises en œuvre volontairement dès l'entrée dans la vie active. Elles vivent leur investissement professionnel comme une donnée de leur milieu de travail, se pliant ainsi aux normes répandues dans la profession ou à l'éthos professionnel. Par contre, le seuil de 30 ans passé, les femmes tendent à reconsidérer leurs conditions de travail et s'interrogent : dans quelle mesure les conditions et les exigences du travail sont-elles compatibles avec la possibilité d'avoir une vie familiale?

L'investissement exclusif dans la vie professionnelle entre ainsi en concurrence avec l'envie de réaliser son projet familial. Les avocates témoignent souvent d'une remise en question du modèle dominant d'investissement professionnel lorsqu'il ne permet pas d'équilibrer la vie au travail et la vie à l'extérieur du travail. Certaines décident d'avoir leurs enfants très tôt, en espérant pouvoir ensuite reprendre le chemin de la carrière, comme l'évoque cette avocate :

« Il y a 10 ans, j'accusais un retard sur tout le monde à cause des études, à cause des enfants et des congés de maternité. Et puis aujourd'hui, au contraire, je regarde les avocates qui ont eu des carrières intéressantes et qui commencent à avoir des enfants à 35 ans, et elles sont toutes avec les enfants dans les garderies et je me dis... qu'est-ce que je ferais avec les enfants en garderie? »

Certaines avocates ont fait le choix d'avoir des enfants très tôt, avant même de commencer leur vie professionnelle. Le prix à payer a été un démarrage de carrière un peu plus difficile et tardif. Toutefois, le vrai rattrapage se passe à la fin de la trentaine, quand les collègues femmes avec des enfants en bas âge sont soumises aux contraintes de la gestion de la vie de famille, alors que les mères ayant des enfants plus âgés peuvent s'investir dans leur vie au travail avec plus d'intensité. Cela permet à une autre avocate, qui a eu son premier enfant à 28 ans, de dire qu'« il ne faut pas les avoir trop tard », car c'est pire encore d'avoir des enfants quand la carrière est avancée, « quand tu as toute cette responsabilité professionnelle ».



Cette question de rattrapage des carrières retardées par la maternité n'est pas toutefois univoque.

Pour les hommes, nous n'avons pas vraiment observé ce genre de remise en question concernant la compatibilité de l'emploi avec le projet familial, encore moins avec un changement des modalités d'engagement dans la sphère professionnelle. Ainsi, pour les hommes, le choix de l'âge pour avoir des enfants n'a jamais été utilisé comme élément de réponse au cours des entretiens. D'ailleurs, notons que parmi les avocats rencontrés, environ le tiers a eu des enfants avant l'âge de 30 ans, hommes et femmes confondus. Nous observons donc des proportions semblables. Toutefois, les conséquences de tels choix ne sont pas équivalentes pour les deux sexes, aussi bien sur le plan des arrangements familiaux à l'intérieur du couple que sur le plan professionnel.

4.3 Reporter l'investissement professionnel ou la parentalité?

Certaines femmes reportent l'investissement professionnel étant donné que la maternité n'est pas une question de quelques années, mais qu'elle exige un long investissement. C'est donc une autre voie que celle du report de la maternité choisie par les femmes qui pensent préférable d'avancer en carrière avant de passer à leurs objectifs de parentalité. Certaines considèrent d'ailleurs que c'est non seulement la petite enfance qu'il faut prendre en compte, mais que la phase d'adolescence n'est pas non plus sans exiger un certain temps de la part des parents, comme le note une avocate :

« Même si cela me demande beaucoup de temps, je m'investis à fond et la soutiens avec tout ce que cela représente : les déplacements, la couture de ses robes de compétition, etc. Ça me prend finalement beaucoup de temps, mais je me pose pas de questions. »

Ce témoignage montre bien que, dans certains cas, du fait de leurs activités extrascolaires, les enfants continuent de nécessiter un investissement temporel important pendant l'adolescence, voire plus tard, par exemple lorsqu'ils s'investissent dans des sports ou d'autres activités. Les difficultés se prolongent alors.

Dans des conditions où les hommes avocats arrivent à se positionner plus rapidement par rapport aux possibilités d'avancement, les femmes se mettent un peu en retrait. À la lecture des témoignages et en analysant les attitudes de certaines femmes, résignées à combattre un éthos professionnel dont les normes d'avancement ne sont pas taillées pour elles, il n'est pas étonnant de constater combien les femmes avocates « décident » souvent de reporter le moment de l'investissement professionnel. Les carrières comprises comme un avancement ascendant est mis de côté pour pouvoir concilier le travail et la famille comme elles le souhaitent. Pour plusieurs dans cette profession, c'est comme si avoir des enfants et s'investir professionnellement étaient incompatibles. On sait bien que plusieurs arrivent à le faire dans d'autres métiers ou activités, mais on le voit plus difficilement pour la profession d'avocat, surtout en raison des contraintes temporelles importantes, dans les grands bureaux en particulier.

Nombre de femmes interviewées ont évoqué la figure d'une amie qui travaille dans un grand bureau et qui n'a pas vu grandir ses enfants ou qui externalise la fonction parentale à une nounou à 100 % ou qui n'a pas pu prendre son congé de maternité. Certaines femmes cherchent surtout à jouir de leurs acquis, tout en les maintenant, et à profiter de leurs conditions matérielles, même si elles gagnent moins que leurs confrères. Ces femmes vont aussi invoquer nombre de raisons pour expliquer le fait qu'elles consacrent plus de temps à la famille, sentant qu'elles doivent se justifier pour expliquer ce manque de disponibilité permanente pour le travail qui semble attendu dans plusieurs bureaux.

Mais on ne peut attribuer cette stratégie seulement aux femmes. Les hommes qui se sont investis dans la sphère familiale ou qui ont préféré laisser leur conjointe faire la carrière dominante ont également le sentiment d'accuser un retard par rapport à leurs confrères. Dans ces cas, dans les couples homogames en particulier, composés d'un avocat et d'une avocate, par exemple, ou de deux professionnels, l'investissement dans la sphère familiale peut aussi être pénalisant pour l'homme.



Cette période de la vie est vécue comme une parenthèse dans le mode habituel de l'engagement professionnel. Les besoins familiaux passent en premier et l'horizon souvent cité comme étant celui qui va clore – en partie du moins – cette parenthèse est l'âge auquel les enfants vont aller à l'école et devenir plus indépendants. Finalement, pour plusieurs avocats et avocates ayant des enfants, surtout de jeunes enfants, l'investissement professionnel est maintenu à un niveau minimalement compatible avec les exigences de la présence auprès des enfants. L'investissement professionnel est reporté à plus tard et, parfois, on décide clairement d'opter pour un type de carrière moins centré sur l'ascension vers le statut d'associé dans un grand bureau, et davantage sur une carrière épanouissante dans une structure plus petite ou dans le secteur public. On peut aussi y trouver des défis stimulants, même si ce n'est pas l'image de la carrière que l'on avait à l'esprit au moment d'entrer dans la profession, ni celle qui est présentée comme l'image de la réussite professionnelle.

4.4 Mobilité de carrière, performance et éthos

Les données du Barreau indiquent que les avocates changent plus souvent d'emploi dans leur carrière par rapport à leurs confrères masculins. Au cours de notre étude, nous avons aussi constaté que les femmes étaient plus souvent sujettes aux changements d'emploi, surtout celles qui ont eu leur premier enfant avant la fin de l'École du Barreau et celles qui avaient planifié leur maternité peu de temps après leur entrée dans la vie active.

4.4.1. Mobilité de carrière

Lorsqu'il est question de mobilité, les avocates quittent en fait les grands bureaux, où elles sont parfois entrées pour faire leur stage et ont commencé à travailler pendant quelques années, pour aller vers le secteur public, vers de plus petites structures ou encore vers le travail autonome. Ce faisant, elles espèrent être davantage maîtres de leur horaire et pouvoir ajuster la durée de la semaine ou de la journée de travail selon leurs propres souhaits, et non seulement en fonction des exigences des clients ou des supérieurs. Ce phénomène s'observe à un moindre degré chez certains hommes qui, au sein de leur couple, ont fait l'arbitrage au profit de la carrière de leur conjointe (épouse avocate ou médecin). Ainsi, un avocat témoigne du fait qu'il a renoncé à la carrière ascendante de grand bureau au profit de la carrière de sa conjointe :

« Après la fin de mon stage, je ne trouvais pas d'emploi. Je n'avais pas de revenu. J'avais donc une pression économique pour me trouver un emploi. Ma conjointe, à ce moment-là, était aux études [...] Un jour, je me suis trouvé un emploi en relations de travail dans un hôpital. [...] J'ai travaillé là un an, puis ma conjointe s'est fait offrir un emploi au gouvernement fédéral et j'ai décidé de la suivre. »

Ces constats nous conduisent à postuler l'existence d'un effet de présélection qui conduit les grands bureaux à ne retenir que ceux qui adhèrent à l'*éthos professionnel* dominant et qui s'assurent de mettre en place un arrangement familial leur permettant de faire face aux exigences du milieu, c'est-à-dire une conjointe – parfois un conjoint – ayant plus de disponibilité ou assumant tout au moins l'essentiel des tâches domestiques et familiales. L'exemple des carrières des hommes et des femmes des grands cabinets le confirme. Aussi bien pour les hommes que pour les femmes rencontrés, c'est souvent leur conjoint qui a dû réduire ses aspirations et adapter son projet professionnel aux besoins de la conciliation au sein du couple, et ce, assez tôt.

Nous avons ainsi constaté que les milieux et les modes d'exercice offrent un tableau hétérogène en ce qui concerne la nature des missions confiées aux avocats et aux conditions de leur exécution. Ayant noté la pluralité des contextes organisationnels et institutionnels dans lesquels les membres du Barreau du Québec exercent, il est logique de s'attendre à ce que les normes qui régissent l'avancement et la progression professionnelle ne soient pas identiques entre ces différents espaces de travail des avocats.

4.4.2. Des normes de performance différenciées

L'analyse des entretiens présente une nette différence entre les salariés de cabinets en pratique privée (quelle qu'en soit la taille) et les salariés travaillant dans d'autres types de structures organisationnelles, soumises à d'autres logiques institutionnelles (secteur public ou travail à son propre compte). En effet, l'une des principales différences est liée à la soumission des salariés aux objectifs en ce qui a trait aux heures facturables et au volume



d'affaires, un aspect tout à fait déterminant dans le contexte du travail d'avocat, et surtout de son incidence sur le temps disponible pour la famille et la vie personnelle. La différence majeure a trait aux longues heures, au volume important d'heures facturables exigées ainsi qu'aux activités sociales avec les clients des grands bureaux. Dans les plus petits bureaux et les contentieux d'entreprises comme dans le secteur public, les heures sont généralement moins longues et il n'y a pas d'exigences en matière d'heures facturables.

Ajoutons que le contexte économique peut rendre la pression concurrentielle plus ou moins grande. Entrent en ligne de compte également le lieu d'implantation des cabinets et les domaines de spécialisation. Les cabinets privés situés dans de plus petites villes, en région, semblent avoir des exigences moins élevées que les grands bureaux de Montréal. Cependant, même si le niveau des objectifs à atteindre peut être plus ou moins élevé, les avocats en pratique privée restent soumis à une certaine pression. Par ailleurs, les normes d'avancement dans les grands cabinets ont déjà été étudiées, à la différence des carrières dans d'autres types de milieux, qui l'ont été beaucoup moins, mais ces études n'ont pas nécessairement mis clairement en évidence les difficultés qu'elles posent pour la conciliation emploi-famille, ce que nous avons fait.

Lorsqu'il s'agit d'analyser la pratique privée, il faut distinguer les plus grosses des plus petites structures, mais aussi le lieu d'implantation, car nous avons relevé un niveau d'objectifs plus élevé à Montréal. Dans les moyens et grands cabinets, l'accession au statut d'associé est considérée comme une transition critique au cours de la carrière (Kay, 2002; Gorman, 2006, 2005). Les associés détiennent des parts dans le capital du cabinet. À ce titre, ils participent à la gestion du cabinet et jouissent d'une grande autonomie dans leur organisation. Outre le suivi de leurs propres dossiers, une grande partie de leur mission est consacrée au développement des affaires. Même si, depuis les dernières décennies, la concurrence et la pression économique dans le secteur ont contribué à diminuer les profits associés à ce statut, le fait d'être associé continue à être très convoité par les avocats et, dans une moindre mesure, mais tout de même en début de carrière, par les avocates également.

Devant les transformations qui marquent le monde des cabinets juridiques, le statut d'associé ne rime plus forcément avec une « belle vie » ou la réussite professionnelle maximale. D'ailleurs, ce statut ne sera certainement plus acquis par tous les candidats qui considèrent le mériter. En effet, de nouvelles formes d'avancement apparaissent, comme le statut d'associé sans participation ou encore de sociétaire, comme on nous l'a indiqué :

« Chez nous, il y a stagiaire, avocat, sociétaire, sociétaire senior et puis, il y a associé. Il y a quelques associés – *special partners* – qui sont les salariés avec le nom d'associé, mais qui sont au fond des salariés comme moi, qui ne partagent pas les profits de la firme (...). »

Toutefois, les jeunes avocats, lorsqu'ils rentrent dans ces structures, se soumettent généralement aux exigences d'une carrière ascendante qui les amènerait à ce statut, qui est surtout une reconnaissance professionnelle, une marque de réussite. De ce point de vue, intégrer un cabinet de taille plus petite peut être une stratégie gagnante pour accéder à la qualité d'associé étant donné que la concurrence entre les avocats est moindre, pour des raisons purement numériques, et que les exigences en ce qui concerne les heures facturables peuvent aussi être plus réduites, permettant une accession au statut à moindre coût, même si la réputation du petit cabinet n'est pas comparable. Dans les grands cabinets, les jeux de fusion et d'acquisition peuvent aussi éloigner l'horizon d'association, notamment en rendant les places plus rares (et les critères plus élevés et plus stricts) et en multipliant le nombre de candidats.

La logique de l'association est fondée sur le nombre d'années travaillées au sein du cabinet (l'ancienneté est l'un des facteurs qui jouent sur la vitesse d'avancement), mais aussi sur l'acquisition d'un certain niveau de compétence professionnelle, évaluée notamment par le volume d'heures, l'apport en clientèle et la capacité à générer un volume d'affaires. Ces derniers éléments sont déterminants et doivent se faire dans une période de temps assez courte, de sorte que ces critères peuvent entrer en conflit avec une parentalité hâtive.



4.4.3 Heures de travail, heures facturables et difficultés de conciliation

Nous avons systématiquement interrogé les avocats rencontrés sur leurs objectifs professionnels et sur les critères d'évaluation de leur performance. Nous avons noté la pluralité des critères d'avancement et les visions différentes des uns et des autres (petits et grands bureaux, secteurs public et privé) à l'égard de ces normes et de cet éthos professionnel qui favorisent l'avancement, les grands cabinets étant ceux qui présentent les normes les plus exigeantes. Avant tout, il s'agit de remplir l'objectif sur le plan des heures facturées aux clients. Le seuil d'heures fixées varie d'un cabinet à l'autre et peut aller de 1 200 heures par an dans un cabinet en région jusqu'à 1 800 heures dans de grands bureaux montréalais, comme nous l'indique une avocate :

« Mon objectif en termes d'heures, c'est 1 700 heures facturables et 150 heures non facturables. C'est à peu près ça, c'est entre 1 600 et 1 750. Dans les petits bureaux, c'est autre chose... Si on est très régulier, si on fait sept heures facturables par jour, ça va. Ça a l'air de rien, mais pour facturer 7 heures, il faut rester 10 heures au bureau. C'est quand même très élevé. Si vous regardez les statistiques de ce qui est facturé, c'est beaucoup plus bas que ça. »

D'ailleurs, lorsque le bureau établit les statistiques, il apparaît que cet objectif n'est pas systématiquement atteint et la plupart des collaborateurs sont en dessous. En fait, cet objectif fonctionne plutôt comme un critère d'affirmation du respect de l'éthos professionnel, un critère de sélection des meilleurs permettant de déterminer notamment ceux qui profiteront des possibilités d'avancement. Il s'agit moins de sanctionner que de fixer les critères définissant un collaborateur « idéal ». Cette norme est pourtant bien intériorisée par les avocats, ce qui en fait en quelque sorte une norme professionnelle, un fondement important de l'éthos professionnel dominant dans le milieu. Ainsi, une femme avocate travaillant dans un grand bureau nous explique la prégnance de cette norme, même sans sanctions :

« Les gens disent «si tu n'atteins pas tes objectifs pendant plusieurs années, j'imagine qu'un moment donné, il y a des conséquences», mais en même temps, j'en n'ai pas vu de cas comme ça, alors... C'est un peu comme quelque chose qui est dans ma tête... »

Dans d'autres cabinets, même si les objectifs en ce qui concerne le nombre d'heures facturables existent, la pression est moindre, car on accepte plus facilement, par exemple, que ce nombre d'heures corresponde aux heures travaillées, dont une partie est non facturable. C'est notamment le cas dans le cabinet où travaille un avocat, qui juge d'ailleurs ce cabinet « atypique », justement parce que la norme des heures facturées n'est pas strictement appliquée :

« Techniquement, il y a un objectif, mais il n'est pas appliqué. En théorie, c'est 1 800 heures, mais dans les faits, dans ma pratique à moi, 1 800 heures, c'est 8 heures par jour, mais la nuance, c'est 1800 heures facturées, c'est pour ça que je vous dis qu'ici, le bureau, c'est plus souple. »

Le fait d'assurer les heures ne suffit pas toujours puisque plusieurs autres missions sont confiées aux avocats ayant des aspirations de carrière ascendante : missions de représentation, développement de clientèle, sans compter la participation aux diverses activités du bureau, lorsque nécessaire, comme en témoignent deux avocats, un homme et une femme, cités successivement ici.

« Quand on commence à avoir 6 ou 7 ans de pratique, on commence à avoir de la pression quant à la nécessité du développement de la clientèle, mais les avocats se la mettent également, parce qu'ils ont envie de devenir associés, donc ils ont envie d'avoir un dossier qui est intéressant pour le cabinet. Aussi, parce que c'est pas toujours agréable d'être dépendant des autres, quand tu es indépendant, on te donne des dossiers plus intéressants, je pense. »

« C'est sûr que dans l'évaluation, on regarde les clients... Le nombre d'heures que l'on fait, mais également le nombre de dossiers qui sont ouverts. [...] Alors oui, dans la rémunération, c'est un aspect qui est considéré. »



Ces activités de développement de la clientèle sont souvent décrites par les avocates comme étant les plus pénibles, surtout lorsqu'il s'agit de trouver de nouveaux clients à l'extérieur, en démarchant les clients potentiels ou en participant à différentes activités sociales en dehors des heures de bureau, comme les cocktails, les événements sportifs, etc.

Pour les avocates qui sont mères, c'est surtout le fait de devoir participer à des activités sociales en dehors des heures de bureau qui est considéré comme le plus pénalisant. Elles préfèrent travailler au développement de la clientèle en donnant des conférences, des formations aux clients, etc. Or, les activités sociales en soirée sont particulièrement difficiles à concilier avec la vie familiale.

Pour avancer professionnellement dans un cabinet d'avocats, il est également important de s'assurer d'obtenir une certaine visibilité à l'interne, ce qui permet de compter sur un réseau de soutien plus important, mais surtout de se voir confier les dossiers les plus importants et les collaborations les plus intéressantes.

Que pouvons-nous conclure de cette présentation des critères d'avancement professionnel? En réalité, les normes d'avancement sont fondées sur une exigence d'investissement temporel importante. Il suffit de voir ce qui est inclus dans les temps non facturables pour comprendre qu'une partie du travail des avocats n'est pas prise directement en compte pour l'évaluation. Elle entre en ligne de compte, mais de façon beaucoup plus subtile, car elle constitue également un temps important parce que nécessaire socialement pour bâtir son réseau et développer sa clientèle.

Ainsi, un avocat qui veut réussir doit consacrer une dizaine d'heures par jour, voire plus, à son travail. Est-ce réalisable pour tous, à tous les moments de leur vie? Parmi les avocates qui se sont portées volontaires pour participer à l'étude, deux associées seulement se sont manifestées. Nous avons pu rencontrer l'une d'entre elles, qui a intégré le bureau avec ce statut, car c'est le seul statut qui existe dans cette structure atypique. Cette structure particulière vise d'ailleurs à promouvoir l'égalité entre les avocats et les avocates qui travaillent dans ce bureau, et ce, quel que soit leur statut parental.

Conclusion

Les données sur les statuts dans la profession d'avocat l'indiquent clairement (Barreau du Québec/Cirano, 2009; Baker, 2003; Kay, 1995, 1998, 1999) : les femmes sont sous-représentées dans le statut d'associé et elles gagnent généralement moins que les hommes avocats. Nos résultats le confirment également, mais ils permettent surtout d'aller au-delà de ce constat pour en identifier les raisons sous-jacentes. Notre recherche permet en effet de comprendre les raisons d'une telle sous-représentation, en mettant en évidence les difficultés propres à la profession juridique, et particulièrement à l'exercice de la profession dans les grands cabinets.

Alors que nombre de travaux mettent en évidence le rôle de l'employeur et l'absence de mesures de soutien pour contrer les difficultés de conciliation de divers groupes professionnels (Tremblay, 2012b), notre recherche a permis de montrer que les normes professionnelles et l'éthos professionnel sont aussi déterminants. En d'autres mots, ce sont ces normes qui contribuent à rendre la pratique professionnelle difficile et surtout difficilement conciliable avec le calendrier reproductif et la vie familiale. Nous avons pu montrer que, contrairement à ce que l'on peut observer dans d'autres groupes professionnels, l'avancement ou le report de la maternité ne peuvent suffire pour progresser en carrière, surtout pour assurer la performance nécessaire à l'obtention du statut d'associé, encore souvent perçu comme le statut le plus enviable. La parentalité et la progression professionnelle paraissent ainsi particulièrement difficiles à concilier lorsqu'on vise ce statut. Cela étant, nombre de femmes et même de jeunes hommes se détournent de ce modèle de pratique pour envisager une pratique permettant la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. La mobilité vers d'autres milieux de travail permet de satisfaire cet objectif de conciliation plus facilement.

Notre recherche a donc permis de mettre en évidence les difficultés vécues par les femmes avocates sur le plan professionnel. En raison du télescopage du calendrier productif et reproductif, les femmes mettent souvent



leur carrière de côté et renoncent à devenir associées dans un grand bureau. Quelques hommes renoncent à la carrière ascendante pour soutenir la carrière de leur conjointe, mais cette situation est moins fréquente et survient surtout lorsque la femme a un statut professionnel supérieur (médecin, par exemple). Il faut toutefois noter que de plus en plus de jeunes hommes font la même chose et hésitent à s'engager dans un parcours qui rendra l'exercice de la paternité plutôt difficile.

Pour conclure, exposons les limites de l'étude et ses effets possibles sur la profession.

Les limites de l'étude ont essentiellement trait au nombre limité de répondants et en particulier du nombre de répondants des grands bureaux. Nous avons effectivement eu de la difficulté à recruter des participants de ces milieux, précisément en raison des contraintes horaires qui les caractérisent. Toutefois, nous avons pu recueillir des témoignages indirects, c'est-à-dire des témoignages de personnes qui sont passées par ces bureaux pour ensuite aller ailleurs, ou encore qui ont des amis dans ces bureaux et ont choisi d'éviter ce milieu. Tous les témoignages concordent. Aussi, si le choix d'une méthode qualitative fondée sur des entretiens ne permet pas d'obtenir des données représentatives de la population des avocats québécois, il faut souligner que c'est précisément pour compléter des travaux quantitatifs menés par le Barreau du Québec (2009) que nous avons voulu approfondir les motifs des choix, l'éthos professionnel, les normes professionnelles et l'ensemble de ces éléments qui permettent de mieux comprendre les trajectoires des femmes et des hommes avocats.

En ce qui concerne les effets potentiels de cette recherche sur la pratique professionnelle ou le milieu juridique, il est clair qu'elle invite à être attentif aux difficultés de conciliation entre travail et vie familiale des femmes avocates. La question est d'autant plus importante que 60 % des étudiants en droit sont des femmes, et que 60 % des membres du Barreau ayant moins de 10 ans de pratique sont aussi des femmes (Barreau du Québec, 2011). Il faut ajouter par contre que les jeunes hommes québécois sont aussi très attentifs à la question de la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, de sorte que l'enjeu est encore plus déterminant pour la profession.

De ce fait, la profession juridique devra clairement s'interroger sur ses normes en ce qui concerne les heures de travail, ainsi que sur l'éthos professionnel qui soutient ces normes et qui rendent difficile l'exercice de la parentalité alors même que celui-ci est souhaité par une vaste majorité. Cette dominance de normes d'heures facturables élevées et d'activités sociales liées à la recherche de clients, autant d'activités difficiles à concilier avec la parentalité, et surtout la maternité, se traduit par une forte mobilité des femmes avocates. Celles-ci quittent les grands bureaux pour aller vers le secteur public, vers de petites structures, ou encore vers le travail autonome. Elles espèrent éviter ainsi le télescopage de leurs objectifs professionnels et familiaux et arriver à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Par rapport aux autres travaux sur la conciliation emploi-famille, cette recherche sur un groupe professionnel précis permet de mettre en évidence le rôle de l'appartenance professionnelle et l'influence de ses normes sur le vécu au travail. Nous avons ainsi mis en évidence la manière dont l'éthos professionnel ou les normes du milieu influent sur la façon dont les avocats perçoivent leur milieu de travail et articulent leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Il serait certes intéressant de poursuivre les recherches en mettant l'accent sur le rapport professionnel et les normes professionnelles. On pourrait ainsi tenter de voir dans quelle mesure, au-delà du rôle de l'employeur, les normes du groupe professionnel influent aussi sur la conciliation emploi-famille, sur les difficultés qui se posent sur le plan de la conciliation ainsi que sur les aménagements possibles pour soutenir les membres du groupe. Le cas des avocats possède bien sûr ses particularités, comme cette norme des heures facturables, par exemple, mais il peut sans doute se rapprocher d'autres catégories professionnelles, comme les comptables ou, peut-être, les cadres. Des recherches ultérieures permettraient de le confirmer, tout en conduisant à repérer les particularités de chacun des groupes.



Références bibliographiques

- Baker J. G. (2003). Glass ceilings or sticky floors? A model of high-income law graduates. *Journal of Labor Resources*, 24(4), 695-710.
- Barreau du Québec (2011). *L'avenir de la profession à l'horizon de 2021*. Montréal : Barreau du Québec.
- Barreau du Québec (1992). *Women in the Legal Profession*. Montréal : Barreau du Québec.
- Barreau du Québec et Cirano (2009). *Enquête socio-économique auprès des membres du Barreau du Québec 2008*. Montréal : Barreau du Québec.
- Barrère-Maurisson, M.-A. et Tremblay, D.-G. (dir.) (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec France*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 456 p. [<http://puq.ca/catalogue/livres/concilier-travail-famille-425.html>].
- Brockman, J. (1992). "Resistance to the club" to the feminization of the legal profession. *Canadian Journal of Law Society*, 7(2), 47-93.
- Brockman, J. (1994). Leaving the practice of law: the wherefores and the whys. *Alberta Law Review*, 32(1), 116-180.
- Brockman, J. (1997). The use of self-regulation to curb discrimination and sexual harassment in the legal profession. *Osgoode Hall Law Journal*, 35(2), 209-241.
- Brockman, J. (2000). A wild feminist at her raving best: reflections on studying gender bias in the legal profession. *Resources for Feminist Research*, 28(1), 61-79.
- Brockman, J. (2001). *Gender in the Legal Profession: Fitting or Breaking the Mould*. Vancouver: University of British Columbia Press.
- Brockman, J. (2006). An update on gender and diversity in the legal profession in Alberta, 1991–2003. Dans Sheehy, E. et McIntyre (eds.) (2006). *Calling for Change: Women, Law, and the Legal Profession*. Ottawa : Les Presses de l'Université d'Ottawa, 237-251.
- Epstein, C. F. (1981). *Women in Law*. New York: Basic Books.
- Epstein, C. F. et Seron, C. (2001). The symbolic meanings of professional time. Dans Van Hoy, J. (éd.). *Legal Professions: Work, Structure and Organization*. Oxford : Elsevier Science, 79-94.
- Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B. et Saute, R. (1999). *The Part-Time Paradox: Time Norms, Professional Life, Family and Gender*. New York : Routledge.
- Fusulier, B. (2011). *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*. Louvain, Belgique: Presses universitaires de Louvain.
- Gorman, E. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70, 702-728.
- Gorman, E. (2006). Work uncertainty and the promotion of professional women: the case of law firm partnership, *Social Forces*, 85, 864-890.
- Kay, F. (2002). Crossroads to Innovation and Diversity: the Careers of Women Lawyers in Québec. *McGill Law Journal*, 47(4), 699-742.



Kay, F. (1997). Balancing Acts: Career and Family among Lawyers. Dans Boyd, S. B. (dir.). *Challenging the Public/Private Divide: Feminism, Law and Policy*. Toronto: University of Toronto Press, 301-355.

Kay, F. et Hagan, J. (1998). Raising the Bar: The Sex Stratification of Law-Firm Capital. *American Sociological Review*, 63, 728-743.

Kay, F. et Hagan, J. (1999). Cultivating Clients in the Competition for Partnership: Gender and the Organizational Restructuring of Law Firms in the 1990s. *Law and Society Review*, 33, 17-55.

Kay, F., Masuch, C. et Curry, P. (2004). *Diversity and Change: The Contemporary Legal Profession in Ontario*. Report. Toronto: Law Society of Upper Canada.

Lapeyre, N. (2006a). Comprendre les temporalités de la féminisation des groupes professionnels. Dans G. De Terssac et J. Thoemmes (dir.). *Les temporalités sociales : Repères méthodologiques*. Toulouse : Octares. 133-147.

Lapeyre, N. (2006b). Les professions face aux enjeux de la féminisation. Toulouse : Octares.

Lapeyre, N. et Le Feuvre, N. (2005). Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé. *Revue française des affaires sociales*, 1, 59-81.

Lapeyre, N. et Le Feuvre, N. (2004). Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France. *Nouvelles questions féministes*. 23(3), 42-58.

Le Feuvre, N. (2006). Le genre dans les temporalités sociales. Dans De Terssac, G. et J. Thoemmes. *Les temporalités sociales : Repères méthodologiques*. Toulouse : Octares, 29-44.

Le Feuvre, N. (1999). Gender, Occupational Feminisation and Reflexivity. Dans R. Compton (dir.). *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford: Oxford University Press., 150-178.

Le Feuvre, N. et Lapeyre, N. (2011). Féminisation et aspiration à une meilleure « qualité de vie » : dynamique majeure des classes moyennes supérieures. Dans Bouffartigue, P., Gadéa, C. et Pochic, S. (dir.). *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Paris : Armand Collin, 224-233.

Le Feuvre N. et Walters P. (1993). Égales en droit? Féminisation de la profession juridique en France et en Grande-Bretagne. *Sociétés contemporaines* (16), 41-62.

Sheehy E. et McIntyre, S. (eds.) (2006). *Calling for Change: Women, Law, and the Legal Profession*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.

Tremblay, D.-G. (2012a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux (3^e édition)*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 406 p. [<http://puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociaux-edition-1803.html>]

Tremblay, D.-G. (2012b). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)* Québec : Presses de l'Université du Québec, 284 p. [<http://puq.ca/catalogue/livres/articuler-emploi-famille-1306.html>].

Tremblay, D.-G. et Genin, É. (2009). Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique : l'affrontement des effets de marchés et des préférences personnelles. *Temporalités*, 10. [<http://temporalites.revues.org/index1093.html>] (mis en ligne le 1^{er} décembre 2009).

Tremblay, D.-G. et Mascova, E. (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*. Montréal : Éditions du Remue-ménage.