Alliance de recherche universités-communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux

ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE: LE SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE OFFRE-T-IL PLUS DE MESURES ET POURQUOI ?

Diane-Gabrielle Tremblay

Note de recherche de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux

No 2011-4

mars 2011

ARUC-GATS

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

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

Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)

Axe2. Vieillissement et Fin de carrière (FIC)

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

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

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

Diane-Gabrielle Tremblay,
Directrice ARUC-GATS
Téluq-Université du Québec à Montréal
100 Sherbrooke ouest, Montréal
Québec, Canada
H2X 3P2
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878
Fax : 514-843-2160
Courriel /email: dgtrembl@teluq.uqam.ca
Site web: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques

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

ARTICULATION EMPLOI-FAMILLE: LE SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE OFFRE-T-IL PLUS DE MESURES ET POURQUOI ?

Diane-Gabrielle Tremblay

Résumé

Diverses recherches se sont penchées sur l'offre de mesures d'articulation emploi-famille et ont mis en évidence le fait que le secteur public et les grandes entreprises offraient généralement un meilleur soutien. Nous avons donc voulu nous interroger sur le type d'organisation et le mode de gestion et nous demander si un mode de gestion plus démocratique, et notamment le fait d'appartenir au secteur de l'économie sociale, pouvait avoir une incidence sur l'offre de mesures d'articulation emploi-famille. Nous avons donc étudié l'offre de mesures dans le secteur de l'économie sociale, et notamment des CPE (Centres de la petite enfance), afin de déterminer si un mode de gestion différent, plus participatif ou démocratique, peut se traduire par une meilleure articulation emploi-famille. Pour ce faire, nous avons comparé ce secteur avec trois autres, également axés sur une mission de service, mais dans le secteur public, donc mode de gestion différent. Dans la première partie de l'article, nous présentons des résultats sur l'offre de mesures comparée dans ces quatre secteurs ; ceux-ci indiquent qu'un certain nombre de mesures sont plus fréquentes dans les entreprises d'économie sociale, notamment la semaine de 4 jours. Dans la deuxième partie, nous nous interrogeons sur les motifs de ce meilleur soutien à la conciliation et nous nous fondons alors sur quelque 36 entrevues menées afin de tenter d'expliquer ces différences. Il ressort que c'est la philosophie de gestion et la mission particulière de ce secteur qui expliqueraient cette meilleure offre de mesures.

Mots-clés : conciliation travail-famille, articulation emploi-famille, économie sociale, valeurs, démocratie, participation, famille,

1. Introduction et recension des écrits

L'articulation travail-famille est l'objet d'attention depuis quelques décennies maintenant et on est passé d'études sur le "conflit emploi-famille" (Guérin et al., 1997; Duxbury, 1994 ;Macmanus et al., 2002) à des études portant de plus en plus sur les measures offertes pour réduire les difficultés (Guérin et al., 1994; Fusulier et al., 2006).

De manière générale, on s'est surtout intéressé aux entreprises du secteur privé, et plus récemment aux entreprises du secteur public (Secret and Swanberg, 2008), mais à notre connaissance, on ne s'est pas intéressé aux entreprises ayant d'autres formes de gestion, et notamment aux entreprises d'économie sociale. Or, nous avons postulé qu'un mode de gestion plus participatif ou démocratique, une mission sociale et des objectifs sociaux avoués pourraient se traduire par un meilleur soutien à la conciliation emploi-famille, et par des mesures plus développées dans les organisations d'économie sociale.

Si le conflit emploi-famille renvoie aux difficultés à concilier les rôles parentaux et familiaux (Guérin et al., 1997; Duxbury et al., 1994 ;Macmanus et al., 2002), les mesures de conciliation renvoient à l'ensemble des mesures qui peuvent contribuer à atténuer ce conflit.

Dans le contexte socioéconomique actuel, l'intensification du travail, la diversification des formes d'emplois (temporaire, autonome, sur appel, occasionnel) et d'horaires (temps partiel, horaires brisés, etc.), les transformations dans la famille, ainsi que le faible soutien public accroissent les difficultés qu'ont la plupart des

indiquent que l'offre de mesures de conciliation contribue à accroître la loyauté des salariés qui en bénéficient, tout en améliorant la motivation au travail, en réduisant l'absentéisme et le roulement du personnel (Tremblay, 2008). Les mesures de conciliation emploi-famille sont donc importantes à prendre en compte et l'on peut poser comme hypothèse que les secteurs qui contribuent eux-mêmes à l'articulation emploi-famille (dont les CPE) et ceux qui ont une mission sociale, seraient particulièrement attentifs à cet égard pour leurs propres employés, d'où l'intérêt d'étudier les CPE et autres organismes d'économie sociale, comme nous l'avons fait. Certains travaux distinguent aussi le soutien professionnel du soutien familial à la conciliation (Frone, 1992). Nous nous intéressons ici exclusivement au soutien offert dans le milieu de travail, ou soutien professionnel.

Les études de Guérin et al. (1997) distinguent différentes formes de soutien (considération des aspirations personnelles dans l'organisation des congés, acceptation des horaires variables, tolérance envers certains appels téléphoniques) qui peuvent contribuer au soutien organisationnel et faciliter la conciliation (Warren et Johnson, 1995 ; Goff et al, 1990). D'autres études (Warren, Johnson, 1995 ; Goff et al., 1990) mettent aussi de l'avant l'écoute et l'assistance lorsque les salariés sont confrontés à des situations de crise, mais ceci renvoie à des situations plus ponctuelles. Nous nous concentrons ici sur les mesures concrètes, notamment en matière de temps de travail et de services de garde, puisque ces mesures sont les plus recherchées par les parents (Lero et al., 1993).

Certains auteurs distinguent diverses formes de réponse organisationnelle : la séparation, le respect ou l'intégration. Les mesures analysées dans notre étude renvoient à la logique de respect (télétravail, horaires flexibles, semaine de 4 jours), nombre de travaux ayant indiqué la pertinence de ces mesures comparativement aux mesures d'intégration (services), qui présentent des avantages plus limités (Kanter, 1977, Orthener et Pittman, 1986, Hall et Richter, 1988, et Kirchmeyer, 1995).

Peu d'études ont porté sur le secteur de l'économie sociale sous cet angle. Une étude de Darbus Hély (2010) traite de thèmes connexes, à savoir les aspirations, représentations et dispositions des adhérents de ressources solidaires à partir d'une étude menée auprès des adhérents d'un site en économie sociale et solidaire (ESS) dont il diffuse les offres d'emploi, mais ne traite pas de l'articulation emploi-famille.

Nous intéressant à l'effet du mode de gestion des organisations (plus participatif et démocratique dans l'économie sociale vs les autres), nous avons voulu étudier l'offre de mesures dans les entreprises d'économie sociale afin de déterminer si ces organisations répondent mieux aux demandes de leur personnel ayant des enfants et si ces personnes peuvent bénéficier de mesures de conciliation appropriées. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête dans ce secteur des entreprises d'économie sociale (incluant des Centres à la petite enfance, des coopératives et des OBNL – organismes à but non lucratif) afin de tester cette hypothèse d'une plus grande présence de mesures dans un contexte organisationnel différent, contexte que nous décrivons dans la section suivante.

2. Le secteur d'étude : l'économie sociale

Le secteur de l' l'économie sociale constitue un secteur d'emploi important au Québec. Selon les données du Chantier de l'économie sociale, ce secteur compte 6 254 entreprises, dont 2 313 coopératives et 3 941 organismes à but non lucratif (OBNL), et 65 028 emplois.

Les entreprises en économie sociale présentent des caractéristiques propres. Créées pour satisfaire les besoins des individus et des communautés locales, les entreprises en économie sociales s'inscrivent dans le développement d'une économie d'abord axée sur les valeurs humaines. Les règles et le fonctionnement de ces entreprises sont élaborés en fonction de cette reconnaissance de la dimension sociale. Tirés du site web du Chantier de l'économie sociale, voici les principes et les règles de base du secteur:

- l'entreprise de l'économie sociale a pour *finalité de servir ses membres ou la collectivité* plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une *autonomie de gestion* par rapport à l'État;

- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un *processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;*
- elle défend la *primauté des personnes et du travail* sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la *participation*, de la prise en charge et de la *responsabilité individuelle et collective.*

Les entreprises en économie sociale véhiculent donc de fortes valeurs sociales, étroitement liées à leur mission et à leurs objectifs. Les missions des entreprises peuvent varier quelque peu (services de garde, coopératives de travail, etc.), mais elles s'identifient à l'économie sociale et quel que soit leur secteur d'activité précis, les directeurs interrogés indiquent qu'ils adhèrent aux principes évoqués plus haut, notamment en ce qui concerne la primauté des personnes et la participation. Elles comptent une proportion élevée de femmes occupant des postes de direction ; c'est encore davantage le cas dans le secteur des Centres à la petite enfance. Comme nous voulions comparer l'articulation emploi-famille entre différents secteurs d'emploi, particulièrement entre milieux masculins et féminins, et notamment des milieux où des femmes sont dirigeantes, et que nous voulions aussi voir si le fait d'être dans un secteur à gestion plus démocratique (présence des travailleurs et des parents au CA) avait une incidence, nous nous sommes intéressé aux entreprises de l'économie sociale.

3. Méthodologie

La méthodologie est mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, et elle a été réalisée de 2007 à 2009[1]. Nous avons d'abord réalisé une enquête de nature quantitative où les répondants étaient invités à répondre à un questionnaire en ligne. Ceci s'est fait en 2007 dans le travail social, en 2008 dans les secteurs infirmier et policier, et en 2009 dans l'économie sociale.

Le questionnaire en ligne était composé de questions portant sur les mesures existantes et celles souhaitées par les répondants. D'abord, nous avons voulu savoir si les répondants estimaient bien arriver à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Puis, nous avons voulu connaître leur perception quant au soutien des supérieurs et collègues à l'égard de leurs responsabilités familiales. Nous les avons également questionnés sur la prise de congé pour des raisons familiales ainsi que sur le congé parental. Nous nous concentrons ici sur les mesures offertes dans les organisations.

Pour le questionnaire en ligne et la grille d'entretien, nous nous sommes inspirée de différents travaux, notamment ceux portant sur les mesures d'articulation ou de conciliation emploi-famille[2] (CEF) les plus populaires auprès des parents travailleurs québécois (Caussignac, 2000; Guérin et al., 1997; Tremblay, 2008; Guérin et al., 1997, Families and Work institute, 1998).

Ce sont les mêmes questions pour les quatre secteurs. Les répondants ont tous été joints par courriel, avec un questionnaire en ligne, sauf pour le secteur infirmier, où nous avons dû utiliser un questionnaire papier en raison des difficultés d'accès à internet.

Dans le secteur policier, nous avons fonctionné avec un service de police d'une grande municipalité du Québec; pour les infirmières le point d'entrée a été la Fédération des infirmières du Québec, et pour le travail social, l'Ordre des travailleurs sociaux du Québec. Pour le secteur de l'économie sociale, nous avons sollicité l'appui de différents regroupements régionaux ou provinciaux en économie sociale. Cette méthode de recrutement est efficace, mais ne permet pas de calculer un taux de réponse précis. Quoiqu'il en soit, nous avons récolté plusieurs centaines de questionnaires, qui ont permis des analyses statistiques.

Les entrevues ont été réalisées avec les personnes qui avaient répondu qu'elles accepteraient d'être interviewées, dans les cas des infirmières, travailleuses sociales et policiers. Dans le cas de l'économie

---

[1] Nous voulons remercier divers assistants de recherche sur ces projets :*à compléter post évaluation*.

[2] Nous préférons l'expression d'articulation, qui rend mieux l'idée de combiner des activités et responsabilités, mais l'expression conciliation étant davantage dans le langage courant, c'est ce que nous avons utilisé pour le questionnaire et

sociale, un certain nombre d'appels ont été effectués dans les organisations pour obtenir des entrevues. Les entretiens ont duré en moyenne 1 h 30, ont tous été retranscrits et analysés avec l'aide du logiciel Nvivo.

Portrait des répondants

Les répondants devaient être un employé rémunéré et avoir la responsabilité d'au moins un enfant âgé de moins de 18 ans. Dans le secteur policier nous avons obtenu 164 réponses, 418 dans le secteur du travail social et 144 dans le secteur infirmier.

Dans le secteur de l'économie sociale, 423 personnes ont complété le questionnaire, dont 28 hommes et 395 femmes; 69% travaillent en CPE, 14% en coopérative et 17% en OBNL. Ajoutons que 70% sont des employés alors que 30% occupent un poste de gestion et plus de 92% détiennent un poste régulier. Aussi, 80% de nos répondants sont âgés de moins de 45 ans et un peu plus du tiers (37,5%) ont au moins un enfant âgé de moins de 6 ans. La plupart des employés ont une certaine ancienneté chez leur employeur actuel, car 26 % ont plus de 10 ans d'ancienneté, 30 % entre 6 et 10 ans et 43 % 5 ans et moins. Par ailleurs, 84 % des répondants vivent avec un-e conjoint-e, ce qui peut avoir une incidence positive sur la conciliation des activités professionnelles et familiales

L'étude de Darbus et Hély (2010) révèle que le « profil type » des salariés de l'économie solidaire renvoie à des jeunes actifs, souvent des femmes fortement diplômées, dont les parents sont salariés de la fonction publique et qui voient se réduire considérablement leurs chances de titularisation dans le service public. On peut penser que le profil des employés de l'économie sociale au Québec s'apparente à celui-là, observé en France, du moins c'est ce que nous avons pu observer dans les entrevues.

4. Les résultats

Précisons d'abord que nos données quantitatives montrent que la perception et la satisfaction générale de nos répondants à l'égard de la conciliation emploi-famille dans le secteur de l'économie sociale est assez forte et nous n'avons pu établir de différences entre divers profils de répondants (employés vs patrons, et trois sous secteurs de l'économie sociale : CPE, coopératives et autres OBNL). Nous présentons d'abord un tableau général sur le sentiment d'arriver à concilier ses responsabilités professionnelles et familiales, puis nous verrons plus en détail la présence de diverses mesures dans les organisations.

4.1. Plus grand sentiment de bien concilier dans l'économie sociale

Nous avons d'abord demandé aux répondants s'ils arrivaient bien à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Nous avons observé des différences significatives entre le secteur de l'économie sociale et le secteur policier, ainsi qu'avec le travail social ($p < 0,05$ mais taille d'effet faible $r2=0,050$)[3]. Quoiqu'il en soit les données présentent certaines différences, comme le montre le tableau 1. Les répondants du secteur de l'économie sociale sont davantage en accord avec la proposition (73 %). Le secteur policier vient en second, ce qui peut paraître étonnant, puisqu'il s'agit d'un secteur masculin, généralement considéré plus difficile sur ce plan. Or, nous avons constaté que le secteur policier présente plus de facilité que les secteurs du travail social et infirmier, deux secteurs féminins. Le secteur policier présente certes des difficultés, puisqu'il y a des horaires de travail de soirée et de nuit, tout comme dans le secteur infirmier. Cependant, non seulement ces données, mais d'autres données (quantitatives et qualitatives) montrent clairement que le soutien des

[3] Notons qu'il faut interpréter avec prudence et sans conclure définitivement dans plusieurs cas, car il y a des nombres réduits de répondants dans certains groupes, ce qui nuit à la fiabilité de l'analyse statistique. Par ailleurs, précisions que nous avons voulu calculer la *taille d'effet* car il est possible qu'une différence significative existe, mais que l'effet soit faible, moyen ou important. C'est pour cette raison que nous avons utilise le test Mann-Whitney U afin de calculer les différences entre les groups de réponses. En effet, le degré de signification ne suffit pas à qualifier la difference comme étant petite, moyenne ou grande, surtout avec un grand nombre de répondants et des variables ordinals. Ainsi, en utilisant la method de Cohen, on peut préciser

gestionnaires et collègues du secteur policier compensent en partie ces difficultés. La collaboration des collègues représente un facteur médiateur important de l'environnement professionnel, ce qui se traduit par une meilleure conciliation dans ce secteur. Néanmoins, le secteur de l'économie sociale présente un portrait encore plus positif, alors que le travail social et le secteur infirmier présentent des niveaux de difficulté plus importants (tableau 1).

Tableau 1
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale

	Économie sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Totalement en désaccord	12	5	14	7	38
	3,03%	*2,67%*	*3,35%*	*4,61%*	*3,30%*
Plutôt en désaccord	51	31	69	41	192
	12,88%	*16,58%*	*16,51%*	*26,97%*	*16,65%*
Neutre	42	33	136	36	247
	10,61%	*17,65%*	*32,54%*	*23,68%*	*21,42%*
Accord	204	79	116	56	455
	51,52%	*42,25%*	*27,75%*	*36,84%*	*39,46%*
Tout à fait d'accord	87	39	83	12	221
	21,97%	*20,86%*	*19,86%*	*7,89%*	*19,17%*
Total	396	187	418	152	1153
	100,00%	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*

4.2. Certaines mesures de conciliation plus fréquentes dans l'économie sociale

En ce qui a trait au soutien organisationnel à l'égard des responsabilités familiales et parentales, plusieurs recherches attirent l'attention sur l'importance de la culture organisationnelle et des comportements ou attitudes des collègues et des supérieurs (Haas et al., 2002; Lewis, 2001), mais d'autres soulignent qu'il faut tout d'abord qu'il y ait des mesures disponibles dans les organisations (Guérin et al., 1994, Duxbury et al, 1993). Guérin et al. (1997) ont trouvé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille; selon leur recherche, lorsque l'employé ne se sent pas pénalisé en raison de ce qu'il fait pour sa famille, il ressent moins de difficultés de conciliation. On pourrait ainsi penser que la philosophie et les principes propres au secteur de l'économie sociale (exposés dans la section 2) pourraient avoir une incidence sur cette culture organisationnelle et conduire à offrir plus facilement diverses mesures de conciliation et à permettre aux salariés de les utiliser plus librement, et nous y revenons dans la section 5, avec nos entretiens.

Le conflit emploi-famille serait réduit lorsque l'entreprise offre des accommodements afin de faciliter l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale (Guérin et al., 1994). Ainsi, une attitude négative de la part du supérieur peut stresser l'employé et le rendre insatisfait. L'appui organisationnel constitue une variable d'importance (Guérin et al., 1997, 1994; Haas, 2002), mais peu d'études ont comparé plusieurs secteurs - la plupart étudiant une entreprise ou un groupe d'employés, et surtout dans le secteur privé, parfois public - , d'où l'intérêt de recherches sur le secteur de l'économie sociale, peu couvert dans ce domaine.

Nous nous sommes d'abord intéressée à la présence de services de garde sur les lieux de travail, car c'est là la demande première des parents canadiens (Lero et al., 1993), bien qu'il puisse en être légèrement différent au Québec, étant donné l'important réseau de Centres à la petite enfance (qui peut réduire la demande « sur les lieux de travail »). On observe évidemment que les services de garde existent davantage dans le secteur de l'économie sociale, qui comprend toutefois un bon nombre de Centres à la petite enfance, rappelons-le, soit près de 300 sur les quelque 411 répondants du secteur de l'économie sociale.

On observe ainsi que 48 % des répondants du secteur de l'économie sociale ont un service de garde sur leur lieu de travail sans en avoir besoin (leurs enfants peuvent être plus âgés), alors que 16 % en ont et l'utilisent, contre 35 % qui n'en ont pas sur leur lieu de travail (Tableau 2). Le secteur infirmier vient au deuxième rang dans le taux de présence du service (53 % en ont sans utiliser et 2,5 % utilisent –c'est un secteur d'emploi vieillissant, avec enfants plus âgés). Dans le secteur policier, 90 % ne peuvent bénéficier d'un tel service et c'est le cas de 79 % dans le secteur du travail social. Il y a donc des différences importantes entre les divers groupes. En ce qui concerne l'existence du service, il y a des différences sectorielles significatives avec une taille d'effet large [4] (p⍰0,05 (taille d'effet large, r2 = 0,215), mais il n'y a pas de différence significative entre l'économie sociale et les infirmières, les policiers et le travail social, ces deux groupes se rapprochant davantage.

Tableau 2. Services de garde sur les lieux de travail

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	200	12	60	64	336
%	*48,66%*	*8,96%*	*14,35%*	*53,33%*	*31,02%*
Existe, je l'utilise	65	1	26	3	95
%	*15,82%*	*0,75%*	*6,22%*	*2,50%*	*8,77%*
N'existe pas	146	121	332	53	652
%	*35,52%*	*90,30%*	*79,43%*	*44,17%*	*60,20%*
Total	411	134	418	120	1083
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Les services d'information, de référence et de soutien (Tableau 3) constituent une deuxième mesure souhaitée par les parents de jeunes enfants, mais aussi les personnes qui ont à s'occuper d'un parent malade. La mesure est assez répandue; elle l'est davantage dans le secteur infirmier, puis dans le secteur de l'économie sociale (66 % contre 58 % des cas), mais plus utilisée dans le secteur de l'économie sociale (30 % contre 10 % chez les infirmières). Les policiers comme les infirmières affirment en avoir moins besoin, alors qu'elle est un peu plus utilisée dans le secteur du travail social. Il y a des différences significatives entre plusieurs secteurs en ce qui concerne la présence des mesures; les différences significatives se présentent entre le travail social et l'économie sociale d'une part et le travail infirmier d'autre part pour ce qui est de l'existence du service (p⍰0,05 - taille d'effet faible, r2 = 0,013). . Du point de vue du besoin du service, il n'y a pas de différence significative entre l'économie sociale et les trois autres secteurs.

Tableau 3. Services d'information, de références et de soutien

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	107	78	142	78	405
%	*27,16%*	*47,27%*	*33,97%*	*54,93en %*	*36,19%*
Existe, je l'utilise	120	15	60	15	210

[4] Le degré de signification est un premier indicateur, mais les tests permettant de calculer une taille d'effet entre divers groupes permettent de fournir plus d'information en indiquant si la taille de l'effet ou de la différence (size effect) est faible, moyenne ou grande-large). Ce sont les tests de Wilkinson et la méthode de

%	*30,46%*	*9,09%*	*14,35%*	*10,56%*	*18,77%*
N'existe pas	167	72	216	49	504
%	*42,39%*	*43,64%*	*51,67%*	*34,51%*	*45,04%*
Total	394	165	418	142	1119
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Les congés pour raisons personnelles (Tableau 4) sont une des mesures les plus fréquentes sur le marché du travail et ils sont souvent utilisés pour des motifs familiaux. On observe qu'il est assez rare que cette mesure n'existe pas dans un milieu de travail, mais c'est le cas d'un certain pourcentage dans le secteur infirmer (près de 21 %, sans doute des personnes à statut irrégulier), et dans le secteur du travail social (près de 18 %). Par contre le secteur de l'économie sociale est celui où les répondants affirment le plus que ces congés existent et qu'ils les utilisent (85 %) ; un peu moins de 8 % des milieux de travail seulement ne les offrent pas. Dans le secteur policier, le service existe presque autant qu'en économie sociale, mais il est moins utilisé et la même chose vaut pour le secteur infirmier, où ces congés existent, mais où un pourcentage élevé affirme ne pas en avoir besoin (63 %, contre 16 % qui utilisent). Il y a ici des différences sectorielles significatives en ce qui concerne l'existence de la mesure dans les milieux de travail mais la taille d'effet est faible (p 0,05 (taille d'effet faible, r2 = 0,022). Il y a par contre des différences significatives (sauf entre les secteurs policiers et travail social). On voit qu'elle est plus utilisée en économie sociale, puis chez les policiers et travailleuses sociales, et peu chez les infirmières.

Tableau 4. Congés pour des raisons personnelles ou familiales

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	28	85	168	94	375
%	*6,85%*	*46,70%*	*40,19%*	*63,09%*	*32,38%*
Existe, je l'utilise	349	78	176	24	627
%	*85,33%*	*42,86%*	*42,11%*	*16,11%*	*54,15%*
N'existe pas	32	19	74	31	156
%	*7,82%*	*10,44%*	*17,70%*	*20,81%*	*13,47%*
Total	409	182	418	149	1158
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Pour ce qui est de l'horaire flexible (Tableau 5), la première demande des parents québécois (Tremblay, 2008) puisqu'ils ont un bon réseau de services de garde et sont donc moins demandeurs de services sur les lieux de travail, il existe des différences sectorielles significatives (sauf entre l'économie sociale et le travail social) pour ce qui est de l'existence de la mesure dans les milieux de travail (p 0,05 -taille d'effet moyenne, r2 = 0,087). C'est dans l'économie sociale et le travail social que la mesure est la plus fréquente, le travail policier et infirmier ne se prêtant apparemment pas bien à cette pratique, les gens devant assurer un horaire de travail précis et devant se faire remplacer s'ils n'y sont pas. Par ailleurs, si la mesure est aussi fréquente dans l'économie sociale et le travail social, elle est plus utilisée dans le premier cas (68 % contre 33 %). Elle est assez utilisée dans le secteur policier, bien qu'elle existe moins souvent. Ce sont sans doute ici les personnels qui travaillent dans le secteur administratif qui peuvent l'utiliser.

Tableau 5. Horaire flexible

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	16	31	163	25	235
%	*3,90%*	*17,51%*	*39,00%*	*17,36%*	*20,45%*
Existe, je l'utilise	279	64	140	20	503
%	*68,05%*	*36,16%*	*33,49%*	*13,89%*	*43,78%*
N'existe pas	115	82	115	99	411
%	*28,05%*	*46,33%*	*27,51%*	*68,75%*	*35,77%*
Total	410	177	418	144	1149
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

En ce qui concerne le travail à temps partiel volontaire (Tableau 6), on observe que ceci existe nettement plus dans le secteur infirmier (80 % des cas) qu'ailleurs, et que c'est au contraire très peu fréquent dans le travail policier (24 %), l'économie sociale et le travail social se situant entre les deux (45 et 42 % des cas). L'utilisation est plus fréquente dans le secteur infirmier, avec une personne sur 5 (20 %) qui l'utilise, contre 13% dans le travail social, 12 % dans l'économie sociale et moins de 2 % dans le secteur policier. Ici aussi, il y a des différences sectorielles significatives entre les secteurs, sauf entre l'économie sociale et le travail social ($p \leq 0,05$ -taille d'effet moyenne, $r2 = 0,091$).

Tableau 6 . Travail à temps partiel volontaire

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	129	27	118	87	361
%	*32,41%*	*21,77%*	*28,23%*	*60,42%*	*33,30%*
Existe, je l'utilise	47	2	55	29	133
%	*11,81%*	*1,61%*	*13,16%*	*20,14%*	*12,27%*
N'existe pas	222	95	245	28	590
%	*55,78%*	*76,61%*	*58,61%*	*19,44%*	*54,43%*
Total	398	124	418	144	1084
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Le travail partagé volontaire (deux personnes se partagent un même poste) est une mesure nettement plus rare au Québec (tableau 7). La mesure existe un peu plus dans les secteurs infirmier et policier que dans l'économie sociale (respectivement 30 %, 6 % et 16 % ; pas de données disponibles pour le travail social), mais elle est peu utilisée dans les deux premiers secteurs, davantage dans les entreprises d'économie sociale (3 %, 0,76 % et 5 %). Il y a des différences significatives entre le secteur de l'économie sociale et les autres pour ce qui est de la présence de la mesure, pas de différence significative entre les secteur infirmier et policier ($p \leq 0,05$ -taille d'effet faible , $r2 = 0,026$).

Tableau 7. Travail partagé volontaire (deux employés se partagent un poste)

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	63	48	-	36	147
%	*15,91%*	*36,64%*		*30,00%*	*22,72%*
Existe, je l'utilise	20	1	-	4	25
%	*5,05%*	*0,76%*		*3,33%*	*3,86%*
N'existe pas	313	82	-	80	475
%	*79,04%*	*62,60%*		*66,67%*	*73,42%*
Total	396	131	-	120	647
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Le travail à domicile ou télétravail peut parfois être vu comme une mesure permettant de concilier travail et famille bien qu'on puisse aussi le voir comme une intrusion dans la sphère privée et familiale (Baines et Gelder, 2003). Les gens ne l'utilisent pas toujours pour des motifs familiaux ou de conciliation, mais plusieurs considèrent qu'il peut être utile pour cela. On observe des différences significatives entre les secteurs, le télétravail étant plus fréquemment offert dans le secteur policier (35 % des cas, sans doute pour du travail administratif), le travail social (23 %), l'économie sociale (22 %, et le secteur infirmier (8 %). Notons que si le télétravail est utilisé par 15 % des répondants en économie sociale, et que cela peut paraître peu, c'est tout de même plus que les 5 à 8 % évoqués pour le télétravail dans l'ensemble de l'économie (Cefrio, 2001).

Dans tous ces secteurs, l'essentiel du travail se fait avec des personnes et il s'agit d'un travail « relationnel »; nos entrevues indiquent que c'est essentiellement pour du travail administratif, prise de courriels, rédaction de rapports ou choses du genre que cela se pratique, et c'est plutôt sur une base occasionnelle, sauf pour ceux qui ont une importante charge administrative ou de rédaction, qui peuvent parfois le faire une journée par semaine (dans l'économie sociale et le travail policier surtout). Environ le cinquième des répondants du secteur policier et du travail social disent que la mesure existe mais qu'ils n'en ont pas besoin.

Tableau 8. Travail à domicile (télétravail)

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	15	30	76	7	128
%	*3,74%*	*20,41%*	*18,18%*	*6,42%*	*11,91%*
Existe, je l'utilise	64	21	20	2	107
%	*15,96%*	*14,29%*	*4,78%*	*1,83%*	*9,95%*
N'existe pas	322	96	322	100	840
%	*80,30%*	*65,31%*	*77,03%*	*91,74%*	*78,14%*
Total	401	147	418	109	1075
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales permet à une personne d'avoir un aménagement de poste plus approprié (sans réunions le soir ou le matin, ou réunions à l'extérieur de la ville) pendant quelques années, sans pour autant s'exclure des postes intéressants ou promotions. On constate que ceci est assez peu fréquent dans les milieux du travail policier, infirmier ou social (la mesure n'existe pas pour 89 %

60 % des organisations d'économie sociale. On voit ici des différences significatives entre les milieux de travail, avec une taille d'effet moyenne (p⍰0,05 (taille d'effet moyenne, r2 = 0,115), sauf entre le travail policier et infirmier, où la différence n'est pas significative. Dans le secteur de l'économie sociale, non seulement la mesure existe pour 60 % des gens, mais ils sont au-delà de 31 % à l'utiliser, contre un peu plus de 10 % dans le travail social et infirmier, et moins de 3 % dans le travail policier, où la chose semble clairement rare.

Tableau 9. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas besoin	113	11	119	18	261
%	*28,68%*	*8,03%*	*28,47%*	*13,85%*	*24,19%*
Existe, je l'utilise	123	4	45	14	186
%	*31,22%*	*2,92%*	*10,77%*	*10,77%*	*17,24%*
N'existe pas	158	122	254	98	632
%	*40,10%*	*89,05%*	*60,77%*	*75,38%*	*58,57%*
Total	394	137	418	130	1079
	100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Enfin, pour l'horaire comprimé ou la semaine de 4 jours, ceci peut parfois signifier des journées plus longues mais dans tous les cas, elle vise à dégager une journée libre ou du temps personnel ou en famille. On constate que la mesure est plus fréquente dans l'économie sociale, car seulement 35 % des milieux de travail n'en bénéficient pas. Dans le secteur infirmier, cette option n'existe pas pour 61 % des répondantes, et c'est le cas pour 48 % dans le travail social et policier. Non seulement la mesure est plus fréquente dans le secteur de l'économie sociale, mais elle est aussi beaucoup plus utilisée, puisque 47 % des répondants l'utilisent et 17 % pourraient le faire mais disent ne pas en avoir besoin. C'est ensuite dans le travail social que l'utilisation est la plus forte (25 %), puis le secteur policier (22 %) et enfin dans le secteur infirmier c'est très rare (6 %). Notons toutefois que 32 % des infirmières indiquent que la mesure existe, mais qu'elles n'en ont pas besoin. Dans ce cas, c'est davantage la difficulté du travail qui est mise en évidence pour ne pas souhaiter allonger la journée. Aussi, le temps partiel est une option pour réduire le temps de travail hebdomadaire si souhaité. Les différences sont ici significatives entre l'économie sociale et les autres secteurs, mais pas entre le secteur policier et le travail social ou infirmier (p⍰0,05 (taille d'effet faible, r2 = 0,028).

Tableau 10. Horaire comprimé volontaire ou semaine de 4 jours

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Existe, pas de besoin	69	47	111	47	274
%	*17,00%*	*28,66%*	*26,56%*	*32,64%*	*24,20%*
Existe, je l'utilise	191	37	104	9	341
%	*47,04%*	*22,56%*	*24,88%*	*6,25%*	*30,12%*
N'existe pas	146	80	203	88	517
%	*35,96%*	*48,78%*	*48,56%*	*61,11%*	*45,67%*
Total	406	164	418	144	1132

On peut donc conclure que les entreprises d'économie sociale offrent davantage de mesures permettant de mieux articuler vie personnelle et vie professionnelle, ou famille et emploi. Ceci n'était pas prévisible a priori, car on aurait pu penser que le milieu de l'économie sociale disposant de peu de moyens financiers, cela conduirait à une surcharge de travail, à de longues heures de travail, à des difficultés pour bénéficier d'aménagements. Or, on note au contraire que ce secteur offre certaines des mesures les plus souhaitées selon les travaux, soit la semaine de 4 jours et les horaires flexibles (très fortement plébiscités dans des travaux sur la conciliation ; *cf*. Lero et al, 1993; Tremblay, 2008), mais aussi le cheminement de carrière adapté, le temps partiel, le télétravail ainsi que les services de garde sur les lieux de travail (ceci est en partie dû à la forte présence des services de garde). Alors, une question se pose : comment expliquer cette offre de mesures plus importante dans le secteur de l'économie sociale, qui ne dispose pourtant pas de grands moyens financiers pour mettre en place des mesures et services ? Ou serait-ce que les mesures ne sont pas si coûteuses que les employeurs semblent souvent le dire et qu'il s'agit avant tout d'une question de philosophie de gestion des ressources humaines ? C'est sur cette question que nous nous penchons dans les pages qui suivent.

5. Comment expliquer le meilleur soutien par des mesures de conciliation dans le secteur de l'économie sociale ?

Afin de mieux comprendre cette offre de services et de mesures importante dans le secteur de l'économie sociale, nous avons posé des questions à ce sujet dans la partie qualitative de la recherche, lors des entrevues avec quelque 36 personnes travaillant dans ce secteur.[5] Dans ces entrevues, nous leur avons d'abord posé des questions sur leur milieu de travail pour voir si elles corroboraient cette perception positive du milieu et nous leur avons demandé d'expliquer pourquoi, à leurs yeux, leur milieu de travail semble favoriser la conciliation emploi-famille.

Soulignons d'abord qu'en réponse à nos questions, on nous a dit que l'économie sociale est issue de préoccupations citoyennes voulant répondre à des besoins peu ou mal satisfaits par l'État et concernés par un développement axé sur l'humain, les individus avant les profits. Pour nos répondants, le lien entre luttes sociales, besoins des individus et l'existence d'un bon soutien organisationnel à l'égard de la conciliation va en quelque sorte de soi. Ils considèrent que leur organisation applique les principes à la base de l'économie sociale (voir plus haut) et que cela explique la plus grande offre de mesures et de soutien à la famille. Ainsi, selon nos répondants, les valeurs syndicales et coopératives à l'origine de la fondation de certains organismes communautaires expliquent que des mesures de conciliation se retrouvent dans les conditions de travail des employés de ces organismes.

Les organismes en économie sociale sont animés par l'objectif du bien-être des individus et des collectivités (cf section 2). La mission sociale étant ainsi intrinsèquement liée aux activités et au fonctionnement de l'entreprise, les personnes interviewées déduisent que l'ouverture de leur employeur découle en toute logique de cette mission sociale qui teinte le mode de gestion des ressources humaines. Le coordonnateur d'un organisme communautaire fait ainsi le lien entre les valeurs sociales prônées par les fondateurs de l'organisme qui l'emploie et les mesures offertes :

> *C'est des gens qui sont très ouverts à ça, à la conciliation travail-famille et à avoir des bonnes conditions de travail en général.*

L'économie sociale, souvent choisie pour les mesures offertes en matière de conciliation

[5] Notons que nous avons aussi mené des entretiens dans les autres secteurs, et notamment 56 dans le secteur policier, qui paraissait en général plus soutenant que les deux autres. Nous n'en traiterons pas explicitement ici, pour des raisons de longueur d'article, mais ce que nous mettons en évidence pour le secteur de

Nous savons que les mesures de conciliation emploi-famille (CEF) sont un facteur important pour attirer de nouveaux employés (Tremblay, 2005). En se sens, les entreprises en économie sociale semblent bénéficier d'une « réputation » très positive concernant leur approche en matière de CEF, et que cette réputation dépasse les frontières du milieu proprement dit.

Ainsi, certains répondants ont affirmé avoir quitté un emploi dans un autre secteur pour joindre une entreprise en économie sociale sachant que la conciliation emploi-famille allait y être plus aisée. Ce sont surtout les exigences relatives à la charge et aux horaires de travail de l'ancien emploi, qui ne tenaient pas compte des responsabilités familiales, qui expliquent ce choix. Ainsi, deux mères de famille qui menaient antérieurement chacune une carrière très stimulante dans le secteur privé mais qui ne trouvaient pas de soutien à l'égard de leurs responsabilités familiales ont trouvé ce qu'elles cherchaient dans des entreprises en économie sociale:

> *Mais moi quand j'ai quitté mon dernier emploi, je l'ai quitté parce que justement la conciliation entre famille et carrière ça marchait pas du tout [...]. Pis là en tout cas j'ai attendu, j'ai fait application [...] pis j'ai été vraiment chanceuse parce que c'est… vraiment l'idéal.*
>
> *Pis même j'étais prête à sacrifier le genre de poste pour pouvoir avoir cet équilibre. [...] . Donc c'est de trouver l'équilibre pis je pense que je l'ai, pour moi en tout cas, pour notre famille on l'a trouvé, ça fonctionne bien.*

Dans le même ordre d'idée, certains répondants qui souhaitent réorienter leur carrière ailleurs qu'en économie sociale attendront que les enfants aient grandi avant de le faire :

> *Non, je resterai pas toujours à ce poste ci. J'aime ça là, c'est bon pour ma famille. J'ai des jeunes enfant…, c'est bon pour ce moment-ci dans ma vie. Mais dans cinq ans, je pense que je chercherais autre chose. [...]... Parce que là en ce moment la flexibilité c'est numéro un.*

Pour certains, travailler dans l'économie sociale représente une baisse de salaire, mais cette perte est pour eux largement compensée par la possibilité de pouvoir davantage se consacrer à leur famille. Par exemple, cette répondante a quitté un poste très bien rémunéré pour un poste de directrice dans une entreprise en économie sociale :

> *Alors ils m'ont vraiment dit « on a pas d'argent pour vous payer, alors c'est quoi le salaire le plus bas que vous pouvez prendre pour nous aider? » Et j'ai bien compris que c'était un travail où j'allais gagner beaucoup moins d'argent mais au moins j'allais avoir certains bénéfices et avantages pour faire une vie de famille saine.*

Un secteur compréhensif à l'égard des familles monoparentales

Nos données ne permettent pas de faire ressortir des différences entre les familles monoparentales et les autres (en raison du trop petit nombre de sujets). Par contre, aux yeux de certaines cheffes de familles monoparentales, le secteur de l'économie sociale serait particulièrement compréhensif envers leur situation. À cet égard, une jeune mère cheffe de famille a raconté avoir perdu son emploi à plusieurs reprises à cause de son statut jusqu'à ce qu'elle décroche un poste dans une coopérative, au sein de laquelle elle reçoit compréhension et soutien de la part de sa supérieure, qui tient compte de sa réalité :

> *Oui. Parce qu'un employeur pourrait me dire, tu fais de l'overtime, tu rentres 1 heure plus tôt. Ça marche pas. Tandis qu'elle, elle sait que j'ai un enfant, elle sait que j'arrive à 7 heures et ¼. S'il y a une urgence ou quoi que ce soit, elle m'appellera pas avant 7 heures et ¼.*

Un secteur où les pères se prévalent de leurs congés

Enfin, alors que les employés masculins ont souvent de la difficulté à faire valoir leurs demandes en tant que pères (Tremblay, 2003), les employés masculins vivant en couple prennent plus souvent le congé que leur conjointe si cette dernière ne travaille pas en économie sociale. Ce sont les mesures disponibles au sein de l'entreprise qui favorisent la prise de congé par leur employé, plutôt que par le conjoint, sans égard au sexe:

> *Mais c'est sûr que si, les fois où on a eu des hommes en CPE, et que*

Ces observations sont corroborées par plusieurs employés masculins, qui évaluent prendre plus souvent des congés pour des raisons familiales que leur conjointe parce que leur milieu est plus souple.

Des conditions qui s'approchent de l'idéal

Tout en reconnaissant que la perfection n'est pas de ce monde et que le seul fait de détenir un emploi comporte toujours des contraintes, plusieurs de nos répondants estiment que les mesures de conciliation emploi-famille offertes par leur employeur s'approchent d'un certain idéal. Cette employée de coopérative résume bien cette perception de grande souplesse exprimée par plusieurs:

> *[...] je trouve que les conditions dans lesquelles je suis actuellement ressemblent beaucoup à l'idéal que j'aurais de la conciliation. [...] Il y a un bout de ma famille que je veux pas donner à l'emploi et cet emploi-là correspond à ce besoin-là.*

Conclusion

Nous pouvons conclure que les entreprises d'économie sociale se distinguent souvent des autres en ce qui concerne l'offre de mesures de conciliation et que ceci permet d'expliquer, en partie du moins, la meilleure satisfaction des salariés. Alors qu'aucune recherche n'a, à notre connaissance, été menée sur les mesures de conciliation offertes dans les entreprises d'économie sociale, ceci confirme que ce secteur offre apparemment plus de soutien aux employés en matière de conciliation emploi-famille que ce n'est le cas dans plusieurs organisations du secteur public (travail social, policier, infirmier). Ceci peut paraître surprenant puisque les travaux sur l'offre de mesures mettent davantage en évidence le secteur public, ou les grandes entreprises comme lieux favorables à la conciliation (Secret and Swanberg, 2008; Duxbury et al., 2003; etc.). D'autres travaux indiquent que les milieux plus féminins sont plus ouverts (Families and Work Institute 1998). Enfin, plusieurs entreprises évoquent les coûts potentiels des mesures de conciliation pour ne pas en mettre en place, et comme le secteur de l'économie sociale n'est pas celui qui dispose de plus de moyens, on pourrait penser qu'il serait difficile d'y offrir des mesures.

Or, nous avons pu constater que le secteur de l'économie sociale semble offrir davantage de mesures. De plus, même dans les cas où l'offre de mesures ne couvre pas tant de personnes, elles sont parfois proportionnellement plus nombreuses à les utiliser. Cela permet en quelque sorte de confirmer la thèse de Behson (2005), qui affirme qu'au-delà des mesures, le soutien et l'ouverture de l'entreprise et des gestionnaires est essentiel pour que l'on puisse utiliser les mesures. Ainsi, une entreprise peut fort bien avoir une belle politique de conciliation emploi-famille, sur papier, mais si celle-ci ne se traduit pas par une ouverture et un soutien concret des gestionnaires, les mesures seront peu ou pas utilisées et la perception des mesures sera négative. Ceci pourrait expliquer en partie que le milieu de l'économie sociale se présente mieux que les autres. En effet, si nos données statistiques ont montré les différences existant dans l'offre et l'utilisation dans les divers secteurs, les entrevues expliquent ces différences dans l'offre, et surtout dans l'utilisation des mesures. Ainsi, s'il faut mettre en place des mesures, il faut aussi s'assurer, par l'attitude et le comportement des cadres qui les gèrent au jour le jour, que les employés se sentent à l'aise pour le faire, sans craindre de représailles.

Nos résultats sont intéressants car ils n'étaient pas prévisibles a priori, puisqu' on aurait au contraire pu penser que le milieu de l'économie sociale aurait de la difficulté à mettre en place des mesures et à soutenir la conciliation, disposant de peu de moyens financiers. On a aussi souvent la surcharge de travail, les longues heures de travail, dans nombre de petits organismes communautaires. Or, on note au contraire que ce secteur offre certaines des mesures les plus souhaitées, soit la semaine de 4 jours et les horaires flexibles, mais aussi le cheminement de carrière adapté, le temps partiel, le télétravail ainsi que les services de garde sur les lieux de travail. Voilà donc un résultat très intéressant, qui invite bien sûr à poursuivre les recherches en ce sens. En effet quelques questions se posent et émergent des résultats. Nous les évoquerons tout en faisant état de quelques limites de l'étude, pour conclure.

Nous devons d'abord rappeler les difficultés qui se sont présentées dans l'analyse statistique, à savoir que dans certains cas les groupes étaient trop petits pour que l'on puisse avoir des données statistiquement significatives pour des sous-secteurs, de sorte qu'il a fallu les traiter globalement. Autre constat, qui n'est pas sans lien : nos répondants du secteur de l'économie sociale proviennent largement du secteur des CPE (centres à la petite enfance), alors que nous aurions souhaité davantage de représentants d'autres groupes (coops et OBNL), et aussi davantage d'hommes, pour pouvoir faire des comparaisons hommes-femmes. A cet égard, bien que nous ayons fait des efforts très importants pour que le nombre de répondants soit égal dans les trois sous-secteurs étudiés, et aussi pour accroître le nombre d'hommes répondants, cela s'est révélé impossible et finalement la proportion de répondants issus des CPE est plus élevée que celle provenant des OBNL ou des coopératives. Si cet écart n'est pas suffisant pour nuire à des analyses quantitatives sur l'ensemble du secteur de l'économie sociale, il n'est pas toujours possible de faire ressortir des différences significatives, en raison des trop faibles nombres dans les OBNL et coopératives, ainsi que de la relative homogénéité du groupe de répondants des CPE.

Aussi, bien que le secteur de l'économie sociale soit composé d'une majorité de femmes, la proportion d'hommes ayant répondu au sondage (tout comme celle ayant été rencontrée en entretien d'ailleurs) est nettement inférieure à la réalité. Or, étant donné l'intérêt accru des hommes pour la parentalité (Tremblay, 2003), nous aurions aimé pouvoir mieux analyser les façons dont les hommes arrivent ou non à concilier emploi et famille dans ces divers milieux et, surtout, s'ils bénéficient d'un meilleur soutien que les femmes dans ce secteur ou pas.[6]

Aussi, il peut arriver que les mesures d'aide à la conciliation induisent des insatisfactions pour les salariés qui ne peuvent pas en bénéficier (Grover, 1991). Dans des travaux ultérieurs, nous aimerions également poursuivre cette piste de recherche ; les données semblent indiquer ici que les collègues sont plus compréhensifs et soutenants dans le secteur de l'économie sociale, mais il serait intéressant de creuser sur les motifs de cette situation. A priori, il semble que les salariés utilisent les mesures de conciliation pour divers motifs, à savoir non seulement les enfants, mais aussi les parents âgés et la famille élargie parfois, mais ceci reste à vérifier.

Des études futures nous permettront peut-être d'approfondir la recherche, mais il faut tout de même reconnaître qu'il est déjà très bon d'avoir pu obtenir au-delà de 400 répondants dans le seul secteur de l'économie sociale et d'avoir au total un millier de répondants pour une telle enquête, à laquelle rien n'oblige les gens à participer. Comme dans tous les milieux de travail, mais en particulier dans les secteurs « sociaux », où l'on travaille avec des personnes et où l'on a peu de temps libre au travail, les gens sont fort occupés et doivent prendre le temps de répondre à ce questionnaire en dehors des heures de travail en général. Il est donc intéressant déjà d'avoir pu brosser ce portrait du soutien organisationnel et des pratiques de gestion[7] dans le secteur de l'économie sociale et dans les trois autres secteurs, étant entendu que ce sont des secteurs de travail où il y a peu de « temps libre ».

Enfin, la question qu'il nous paraîtrait important de poursuivre serait de déterminer si c'est le secteur de l'économie sociale comme tel, avec sa philosophie particulière, qui explique effectivement les résultats, ou si l'on pourrait éventuellement retrouver ce type de résultat dans des entreprises privées, mais ayant une gestion de nature plus participative, plus démocratique. En d'autres mots, est-ce que la nature de la gestion des ressources humaines pourrait expliquer les différences, comme par exemple on peut observer des différences dans la gestion (plus participative en général) en Suède, avec les équipes semi-autonomes Tremblay et Rolland, 1998, par rapport à d'autres pays. La nature de l'entreprise et de sa gestion étant toujours complexe à évaluer, et la réalité présentant certes une diversité de situations entre les extrêmes du « très participatif » et du « très autoritaire ou hiérarchique », la recherche ne serait pas simple. En tout cas, la question mérite d'être posée et la recherche sur le secteur de l'économie sociale a déjà permis une première

[6] Nous avons toutefois des comparaisons hommes-femmes pour le secteur policier, et sur les trois secteurs publics regroupés (travail social, policier, infirmier). (REF)

réponse à la question, le secteur de l'économie sociale pouvant être considéré comme un secteur représentatif, dans une certaine mesure, des entreprises ayant une gestion participative. Sur ce plan, il serait particulièrement intéressant de poursuivre la recherche dans le secteur des coopératives, davantage soumises à des contraintes de production, mais partageant la philosophie de participation et de démocratie ; nous les avions effectivement sollicitées pour cette recherche, mais elles restent minoritaires dans l'ensemble des répondants ici. Il serait aussi intéressant de pouvoir comparer avec des entreprises privées, mais à gestion participative et plus démocratique, étant donné les résultats obtenus et les questions qu'ils soulèvent, mais il n'est pas aisé de les distinguer des autres (quels critères choisir, etc.). Ce sont néanmoins des avenues de recherche que nous pouvons envisager.

References

BAINES, S. et U. Gelder (2003). What is family friendly about the workplace in the home ? The Case of self-employed parents and their children. *Technology, Work and Employment,* 18(3), 223-234.

CAUSSIGNAC, É. (2000) La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts. Montréal, École des Hautes Études commerciales.

CEFRIO (2001). Le télétravail. Montréal: IQ éditeur

CHENEVIER, L. (1996) Les variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par l'employé(e). Montréal, École des Hautes Études Commerciales.

CONFERENCE BOARD OF CANADA (1994) Concilier le travail et la famille: enjeux et options. Ottawa, Conference Board du Canada.

DARBUS, Fanny et Matthieu Hély (2010). Travailler dans l'ESS ; aspirations, représentations et dispositions d'une étude auprès des adhérents de ressources solidaires. R*evue internationale de l'économie sociale* (RECMA). No 317.

DUXBURY, L. & HIGGINS, C. (2003) Where to work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work Life Practices. Ottawa, CPRN Research report commissioned by the BC Work-Life Summit 2003.

DUXBURY, L., Higgins, C., Lee, C. (1994), « Work-family conflict : a comparison by gender, family type and perceived control », *Journal of family Issues*, vol. 15, pp.449-466.

DUXBURY, L., HIGGINS, C. & LEE, C. (1993) The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress: A Comparative Analysis. *Ressources humaines, ASAC'93,* 14**,** 21-29.

FAMILIES AND WORK INSTITUTE (1998) 1998 Business Work-Life Study. New York, Families and Work Institute.

FRONE, M.R., Russel, M., Cooper, M.L. (1992), « Antecedents and outcomes of work - family conflict : testing a model of the work - family interface », *Journal of applied psychology*, vol. 77, pp.65-78.

FUSULIER, B., GIRALDO, S. & LALOY, D. (2006) L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Enfance, famille et génération,* 1.

GOFF, S.J., Mount, M.K., Jamison, R.L. (1990), « Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism : a field study », *Personnel psychology*, vol. 43, pp.793-809.

GROVER, S.L. (1991), « Predicting the perceived fairness of parental leave policies », *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp.247-255.

GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., CHEVALIER, L., DENAULT, K. & DESCHAMPS, M. (1997) Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête. Montréal, Université de Montréal, École des Relations Industrielles.

GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., TROTTIER, R., HAINES, V. & SIMARD, M. (1994) Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec. *Gestion,* 19**,** 74-82.

HAAS, L., ALLARD, K. & HWANG, P. (2002) The Impact of Organizational Culture on Men's Use of Parental Leave in Sweden. *Community, Work & Family,* 5**,** 319-341.

HALL, D.T., Richter, J. (1998), « Balancing work life and home life : What can organizations do to help ? », *Academy of Management Executive*, vol. 2, pp.213-223.

KANTER, R.M. (1977), *Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy*, New York, Russel Sage Foundation.

KIRCHMEYER, C. (1995), « Managing the work-nonwork boudary : an assessment of organizational responses », *Human Relations*, vol. 48, n° 5, pp.515-536.

LERO, Donna S., Lois M. Brockman, Alan R. Pence, Hillel Goelman et Karen L. Johnson (1993). *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants: Avantages et flexibilité en milieu de travail: tour d'horizon des expériences vécues par les parents*, Ottawa, Statistique Canada, cat. 89-530F.

LEWIS, S. (2001) Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-family Challenge? *Women in Management Review,* 16**,** 21-29.

MacMANUS, K., Korabik, K., Rosin H.M., Kevin Kelloway, E. (2002), « Employed mothers and the work-family interface : does family structure matter ? », *Human relations*, vol. 55, n° 11, p.1295-1324.

ORTHENER, D.K., Pittman, J.F. (1986), « Family contributions to work commitment », *Journal of Marriage and the Family*, vol. 48, pp.573-581.

PRONOVOST, G. (2006) *Temps sociaux et pratiques culturelles,* Québec, PUQ.

SECRET, M. & SWANBERG, J. (2008) Work-Family Experiences and the Insights of Municipal Government Employees: A Case Study. *Public Personnel Management,* 37**,** 199-221.

TREMBLAY, D.-G. (2008) *Conciliation Emploi- Famille et Temps Sociaux,* Toulouse et Québec, Octares Éditions et Presses de l'université du Québec

TREMBLAY, D.-G. et D. Rolland (1998). Gestion des ressources humaines; typologies et comparaisons internationales. Québec: Presses de l'université du Québec.

WARREN, J.A., Johnson, P.J. (1995), « The impact of workplace support on work-family role strain », *Family relations*, vol. 44, pp.163-169.