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

ARTICULATION ENTRE VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE: LE SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE A-T-IL UNE PHILOSOPHIE DE GESTION PLUS FAVORABLE ? UNE COMPARAISON ENTRE QUATRE SECTEURS

Diane-Gabrielle Tremblay

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

No 2011-7

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

NOTE : CETTE NOTE DE RECHERCHE EST ISSUE D'UNE COMMUNICATION PRESENTEE AU COLLOQUE SUR LA PARTICIPATION, A L'UNIVERSITE DE RENNES, EN MAI 2011.

ARTICULATION ENTRE VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE: LE SECTEUR DE L'ECONOMIE SOCIALE A-T-IL UNE PHILOSOPHIE DE GESTION PLUS FAVORABLE ?

Diane-Gabrielle Tremblay
Professeure,Téluq
Et directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux et
Titulaire de chaire de recherche du Canada
www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir
www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Texte pour les Actes du colloque de Rennes, mai 2010

Résumé

Diverses recherches se sont penchées sur l'offre de mesures de conciliation 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 son 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 de conciliation. 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 conciliation 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. Dans cet article, nous présentons d'abord des résultats sur l'offre de mesures comparée dans ces quatre secteurs (travail infirmier, social, policier et économie sociale) ; ceux-ci indiquent qu'il y a plus de mesures et un meilleur soutien à la conciliation dans le secteur de l'économie sociale. 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 la meilleure offre de mesures et lemeilleur soutien organisationnel.

INTRODUCTION

Le conflit emploi–famille a été défini par Greenhaus et Beutell (1985) comme l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'engagement dans une sphère rend difficile l'engagement dans l'autre. Les mesures de conciliation emploi-famille mises à la disposition des travailleurs visent généralement à réduire ce conflit. Toutefois, si l'existence et l'offre de mesures aux travailleurs sont de toute évidence « un pas en avant », nous savons également que tout le contexte organisationnel dans lequel s'offrent et s'utilisent ces mesures est essentiel pour que ces dernières portent fruits (Fusulier, Giraldo, & Lanoy, 2006).

Une enquête du Families and Work Institute (1998) a montré que les facteurs les plus déterminants de l'existence de mesures, des politiques de gestion les régissant ainsi que du soutien aux travailleurs et à leur

famille dans l'environnement de travail sont, par ordre d'importance: le secteur d'activité, la taille de l'organisation et la proportion de femmes occupant des postes de cadre supérieur. D'autres études vont aussi en ce sens, notamment Guérin et al. (1997) qui ont montré que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille. Par ailleurs, certains travaux (Families and Work Institute, 1998) indiquent que la présence de femmes aux postes de direction a un effet sur la présence de mesures dans les entreprises, mais toutes les recherches ne concluent pas dans le même sens (Tremblay, 2008), et même d'autres travaux indiquent que le soutien organisationnel est plus important dans des milieux masculins que féminins (Tremblay et Genin, 2010; Tremblay et Larivière, 2010).

Les entreprises en économie sociale constituent un secteur de l'économie et de l'emploi qui véhicule de fortes valeurs sociales intimement liées à leurs raisons d'être et à leurs objectifs, en plus de comporter une proportion élevée de femmes occupant des postes de direction. Comme nous voulions comparer comment se vit la conciliation emploi-famille entre différents secteurs d'emploi, particulièrement sous l'angle de la comparaison entre milieux fortement masculins et fortement féminins, ainsi que des milieux présentant des différences à des organisations appartenant au secteur de l'économie sociale.

Si notre hypothèse de départ nous laissait présager un secteur très favorable à la conciliation emploi-famille, nous ne nous attendions pas à découvrir un milieu à ce point ouvert à la CEF d'une part, et à une telle homogénéité des perceptions chez nos différents répondants d'autre part. Nos données mettent en lumière une culture organisationnelle où le devoir de l'employeur de veiller aux besoins de ses employés est aussi présent que la responsabilité d'offrir et de livrer des services à la communauté.

Nous verrons donc dans les pages qui suivent les facteurs constitutifs de cette culture organisationnelle favorable à la CEF ainsi que les mesures et pratiques de soutien à la conciliation emploi-famille que l'on trouve dans les organisations d'économie sociale.

1. Le secteur de 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 buts non lucratifs (OBNL), ainsi qu'un total 65 028 emplois.

En ce qui concerne la proportion des femmes dans l'économie sociale, selon un portrait statistique réalisé en 2000 par le *Comité sectoriel de main-d'œuvre, de l'économie sociale et de l'action communautaire* (CSMO-ESAC), les entreprises comptaient majoritairement des femmes : 76 % dans les OBNL et 44% dans les coopératives. Dans l'ensemble de ces entreprises, les femmes occupaient 63% des postes de direction. En 2005, une autre étude réalisée par le *Centre de formation populaire et Relais-femmes* évaluait que 80% des employés des organismes communautaires étaient des femmes.

Les entreprises en économie sociale présentent des caractéristiques particulières. Créées à la base pour satisfaire les besoins des individus et des communautés locales, les entreprises en économie sociale s'inscrivent dans le développement d'une économie d'abord axée sur les valeurs humaines. Les règles et fonctionnement de ces entreprises sont élaborés en fonction de cette reconnaissance de la dimension sociale qui doit être présente. Tirés du site web du Chantier de l'économie sociale (http://www.chantier.qc.ca/), voici ces principes et ces règles:

- 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

Les entreprises en économie sociale constituent donc un secteur qui véhicule de fortes valeurs sociales liées à leur mission et à leurs objectifs. Elles comptent aussi une proportion élevée de femmes occupant des postes de direction et c'est encore davantage le cas dans le secteur des Centres à la petite enfance. Comme nous voulions voir si le fait d'être dans un secteur à gestion plus démocratique (tel que décrit plus haut), nous nous sommes intéressée à ce secteur.

Nous ne présentons pas les autres secteurs, puisqu'ils sont bien connus, simplement pour dire que les trois (travail social, policier et infirmier) relèvent du secteur public et de grandes organisations.

2. Méthodologie

Notre recherche dans le secteur de l'économie sociale s'est déroulée en 2009, sur la base d'une méthodologie mixte (Creswell& Plano Clark, 2006; Patton, 1990), combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous avons tout d'abord procédé à une enquête de nature quantitative via internet dans le cadre de laquelle les répondants ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne. Puis, nous avons procédé à une enquête de nature qualitative, par entrevues semi-dirigées.[1]

Le questionnaire en ligne était essentiellement composé de questions portant sur les mesures existantes au sein des organisations et celles souhaitées par les répondants. Nous avons voulu savoir quelle était la perception des répondants quant au soutien des supérieurs et collègues à l'égard de leurs responsabilités familiales. Nous les avons également questionnés sur différents aspects relatifs à la prise de congé pour des raisons familiales ainsi qu'au congé parental. Enfin, nous avons aussi voulu savoir si les répondants estimaient bien arriver à concilier responsabilités professionnelles et responsabilités familiales.

Afin de créer le questionnaire en ligne et la grille d'entretien, nous nous sommes inspirée de différents travaux, notamment ceux portant sur les mesures de CEF les plus populaires auprès des parents travailleurs québécois, Caussignac, 2000; Guérin et al., 1997; Tremblay, 2004). Par ailleurs, les travaux de Caussignac, (2000), de Chevenier, (1996), de Guérin et al., (1997), de Behson (2005), les études du Families and Work institute (1998), ainsi que les travaux de Tremblay (2005) ont également suscité l'élaboration de questions portant sur le soutien des collègues et supérieurs, un facteur incontournable dans l'utilisation des mesures et mis en lumière par ces recherches. D'autres études (Tremblay, 2008, 2005) ayant montré que des mesures adéquates et utilisées par les travailleurs permettaient de réduire le conflit entre travail et famille, nous avons également tenu compte de ces données dans l'élaboration de notre questionnaire.

Ce sont les mêmes questions que nous avons adressées aux quatre secteurs mais les trois autres (travail social, policier et infirmier) ont fait l'objet de recherche en 2007 et 2008. 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 ce secteur.

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 dont les membres sont des entreprises en économie sociales. Nous avons également approché individuellement certaines entreprises. Cette méthode de recrutement est efficace, mais ne permet évidemment pas de calculer un taux de réponse précis. Quoiqu'il en soit, nous avons récolté plusieurs centaines de questionnaires, qui nous ont permis de faire des analyses statistiques, puis de contacter des répondants aux fins d'entrevues.

Portrait des répondants

---

[1] À la fin du questionnaire en ligne, nous demandions aux personnes intéressées à nous rencontrer de nous laisser leurs coordonnées, ce qui a permis de procéder à la deuxième phase de notre recherche en réalisant

Afin de se qualifier en tant que répondant à notre questionnaire, les personnes 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 quelque 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 , puisque 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.

3. Résultats

3.1. Difficultés de conciliation

Nous avons d'abord demandé aux répondants s'ils et elles avaient le sentiment de pouvoir bien réconcilier leur vie professionnelle et familiale et nous avons vu ici des différences significatives entre le secteur de l'économie sociale d'une part, et les secteurs policiers et du travail social d'autre part. ($p \prec 0$,et taille d'effet faible r2=0,050). Le tableau 1 montre ces différences. Le secteur de l'économie sociale compte 73 % de gens (le pourcentage le plus élevé de tous) qui indiquent qu'ils arrivent à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Le secteur policier vient ensuite, ce qui est étonnant puisque les secteurs masculins sont souvent présumés plus difficiles (Tremblay, 2008). Cependant, nous avons constaté ici que c'étaient les secteurs féminins du travail social et infirmier qui offrent le moins bon soutien (Fusulier, Tremblay et Di Loreto., 2008), notamment en ce qui concerne le conge parental, qui est plus soutenu dans le milieu policier et l'économie sociale. Mais c'est le secteur de l'économie sociale qui présente le plus haut taux de facilité de conciliation.

Tableau 1
J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier mes responsabilités professionnelles et familiales

	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%*

Nous avons utilisé d'autres énoncés pour compléter notre analyse (Tremblay, 2008) notamment à savoir si les gens avaient l'impression de sacrifier leur vie professionnelle pour leur vie familiale et nous avons observé (tableau 2) de bonnes différences intersectorielles ($p < 0,05$ mais taille d'effet faible r2=0,050), sauf dans les secteurs policier et infirmier qui tendent à être davantage en accord avec cette proposition que les autres. La majorité est toutefois en désaccord, comme on le voit.

Tableau 2
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie professionnelle pour ma vie familiale

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Totalement en désaccord	149	61	209	43	462
	37,63%	*32,97%*	*50,00%*	*28,29%*	*40,14%*
Plutôt en désaccord	126	35	107	36	304
	31,82%	*18,92%*	*25,60%*	*23,68%*	*26,41%*
Neutre	86	57	85	43	271
	21,72%	*30,81%*	*20,33%*	*28,29%*	*23,54%*
Accord	32	28	13	28	101
	8,08%	*15,14%*	*3,11%*	*18,42%*	*8,77%*
Tout à fait d'accord	3	4	4	2	13
	0,76%	*2,16%*	*0,96%*	*1,32%*	*1,13%*
Total	396	185	418	152	1151
	100,00%	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*

Le tableau 3 montre que le secteur infirmier compte davantage de gens qui ont l'impression de sacrifier leur vie familale, possiblement en raison des pénuries de main-d'œuvre. Les différences majeures sont ici entre le secteur infirmier et les autres (p 0,05 et faible taille d'effet : $r2 = 0,031$).

Dans les trois autres secteurs (travail social, policier et économie sociale) il ne semble pas nécessaire de sacrifier sa vie familiale, quoique 23 % aient ce sentiment dans le secteur de l'économie sociale et du travail policier, un bon nombre étant toutefois neutre.

Tableau 3
J'ai le sentiment de sacrifier ma vie familiale pour ma vie professionnelle

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Totalement en désaccord	95	51	120	23	289
	23,99%	*27,72%*	*28,71%*	*15,03%*	*25,11%*
Plutôt en désaccord	125	33	101	28	287
	31,57%	*17,93%*	*24,16%*	*18,30%*	*24,93%*
Neutre	84	58	119	30	291
	21,21%	*31,52%*	*28,47%*	*19,61%*	*25,28%*
Accord	77	34	57	58	226
	19,44%	*18,48%*	*13,64%*	*37,91%*	*19,64%*
Tout à fait d'accord	15	8	21	14	58
	3,79%	*4,35%*	*5,02%*	*9,15%*	*5,04%*

	100,00%	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*

4.2. *Soutien organisationnel à la conciliation*

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 dans les difficultés de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles (Haas et al., 2002; Lewis, 2001). Guérin et al. (1997) ont trouvé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille; selon leur recherche auprès d'un certain nombre de syndiqués, 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. Le conflit serait aussi réduit lorsque l'employé considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter l'articulation de la vie professionnelle avec la vie familiale. Caussignac (2000) indique aussi que l'appui organisationnel aide significativement à diminuer le conflit emploi-famille. Chenevier (1996) recense trois études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur l'employé et le conflit emploi-famille : de façon générale, une attitude négative de la part du supérieur stresse l'employé, le rend insatisfait et il s'absente plus souvent de son travail. L'appui des collègues semble aussi une variable d'importance selon certaines études (Guérin et al., 1997, 1994), mais elle ne ressort pas comme déterminante dans toutes les études, d'où l'intérêt de poursuivre la recherche sur le soutien organisationnel dans d'autres secteurs, et notamment le secteur de l'économie sociale, peu couvert par les recherches.

Voyons maintenant les données sur le soutien organisationnel, tel que défini par Behson (2005), en termes de soutien du supérieur et des collègues. Au tableau 4, les analyses révèlent des différences significatives entre tous les groupes et la taille d'effet est forte, ce qui signifie que les différences sont clairement confirmées et importantes et il y a des différences entre l'économie sociale et chacun des autres groupes ($p \leq 0,05$ taille d'effet forte : $r2 = 0,220$).

Tableau 4
J'ai le sentiment que mon supérieur (gestionnaire, coordonnateur) me soutient dans le domaine de la conciliation emploi-famille

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Totalement en désaccord	12	7	69	45	133
	3,02%	*3,78%*	*16,51%*	*29,22%*	*11,52%*
Plutôt en désaccord	26	23	89	46	184
	6,53%	*12,43%*	*21,29%*	*29,87%*	*15,93%*
Neutre	78	49	121	26	274
	19,60%	*26,49%*	*28,95%*	*16,88%*	*23,72%*
Accord	139	67	116	35	357
	34,92%	*36,22%*	*27,75%*	*22,73%*	*30,91%*
Tout à fait d'accord	143	39	23	2	207
	35,93%	*21,08%*	*5,50%*	*1,30%*	*17,92%*
Total	398	185	418	154	1155
	100,00%	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*

Le soutien est clairement plus élevé dans le groupe de l'économie sociale car 71 % soutiennent la proposition alors que le niveau d'accord avec la proposition est plus faible dans le secteur policier (57 %) et clairement

secteur de l'économie sociale présente donc des supérieurs plus soutenants, mais c'est aussi le cas en ce qui concerne le soutien des collègues, comme le montre le tableau 5.

Tableau 5
J'ai le sentiment que mes collègues sont soutenants du point de vue de la conciliation emploi-famille

	Économie Sociale	Secteur policier	Travail social	Secteur infirmier	Total
Totalement en désaccord	6	5	13	13	37
	1,51%	*2,70%*	*3,11%*	*8,39%*	*3,20%*
Plutôt en désaccord	20	20	39	19	98
	5,04%	*10,81%*	*9,33%*	*12,26%*	*8,48%*
Neutre	54	41	115	33	243
	13,60%	*22,16%*	*27,51%*	*21,29%*	*21,04%*
Accord	172	89	160	71	492
	43,32%	*48,11%*	*38,28%*	*45,81%*	*42,60%*
Tout à fait d'accord	145	30	91	19	285
	36,52%	*16,22%*	*21,77%*	*12,26%*	*24,68%*
Total	397	185	418	155	1155
	100,00%	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*	*100,00%*

Les données statistiques confirment le soutien organisationnel plus net dans le secteur de l'économie sociale, mais pour tenter d'expliquer les motifs de ce meilleur soutien, nous avons réalisé un certain nombre d'entrevues (36) dans le secteur de l'économie sociale pour tenter de comprendre pourquoi ce secteur serait plus soutenant, alors qu'on aurait pu penser qu'il le serait moins, puisqu'on y manque parfois de personnel et de financement. On a toutefois observé l'inverse, soit un meilleur soutien.

5. Pourquoi un meilleur soutien à la conciliation ?

Nos répondants ont clairement indiqué que le secteur de l'économie sociale est plus soutenant que les autres, et les interviewés permettent d'apporter des explications à cet égard.

5.1 Une question de valeurs

L'économie sociale a une mission sociale, une histoire, des règles et réglementations qui soutiennent cette mission sociale. Les personnes interviewées font clairement le lien entre cette mission sociale et le caractère démocratique des organisations de l'économie sociale d'une part, et le soutien à l'articulation des responsabilités professionnelles et familiales par ailleurs.

L'articulation emploi-famille, en lien avec une histoire de « care » (soins à la personne)

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 économique local axé sur les individus avant les profits. Pour nos répondants, le lien entre historique militant, luttes sociales, besoin des individus et l'existence d'un bon soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi famille des employés tombe sous le sens. Par exemple, selon nos répondants, les valeurs syndicalistes et coopératives à l'origine de la fondation de certains organismes communautaires expliquent que des mesures de CEF se retrouvent dans les conditions de travail des employés de ces organismes. 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 de CEF offertes :

> *À la base, c'est toute une gang de syndicalistes et de gens de coopération aussi, de coopératives de travail [qui ont fondé notre organisme]. 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.*

Dans le même ordre d'idée, un autre répondant, celui-ci employé d'un organisme d'une entreprise de réinsertion au travail, fait des liens entre CEF, milieu communautaire, féminisme. Pour lui, l'ouverture de l'employeur envers ses valeurs familiales et ses responsabilités de père sont le prolongement des valeurs qui ont animé les gens à la base de la fondation du milieu communautaire :

> *De manière générale les valeurs du monde communautaire... t'sais c'est le communautaire qui a mis sur pied les garderies... le lien milieu communautaire et féminisme et pis tout ça, c'est imbriqué et ça donne que maintenant effectivement, t'sais, personne sourcille si je dis que je reste à la maison quand mon fils est malade [...]*

Une mission, ainsi que des principes de démocratie, d'équité et de respect des individus

Comme nous l'avons également vu plus tôt, les façons de faire ainsi que les principes et règles de fonctionnement des organismes en économie sociale sont animées par le bien être des individus et des collectivités. De plus, selon le *Chantier de l'économie sociale*, la principale caractéristique qui distingue les entreprises d'économie sociale des autres types d'organisations est de combiner une activité économique avec une mission sociale. La mission sociale étant ainsi intrinsèquement liée aux activités et/ou au fonctionnement de l'entreprise, les personnes que nous avons rencontrées déduisent que l'ouverture envers la CEF de leur employeur découle en toute logique de cette mission sociale qui teinte les façons de faire en matière de gestion de personnel .

Par exemple, lorsque nous avons demandé à une éducatrice en garderie si elle croyait que l'offre de mesures visant la conciliation emploi-famille que l'on retrouve chez son employeur était en lien avec la mission de l'organisme, elle n'a pas hésité à faire le lien entre les deux :

> *Oui, oui. C'est vraiment dans les politiques de la garderie. C'est bien écrit dans la mission qu'il faut concilier le travail et la famille. [...] Oui, oui. C'est la nature de tout le monde qui travaille là, dans le fond, donc la famille passe en premier.*

Pour une directrice de CPE (Centre à la petite enfance), le lien entre CEF et mission de CPE relève d'une logique évidente:

> *Dans les CPE, c'est parce qu'on passe notre temps... c'est ça notre mandat, c'est de s'occuper des enfants et d'en prendre soin et quand ils sont malades on appelle les parents pour leur dire « vous devez venir chercher votre enfants » [...] Moi j'oblige les parents des enfants qui sont malades... je les appelle pour leur dire qu'il faut venir les chercher tout de suite, alors, je peux pas dire à mes employés « Bien, tu restes au travail, et tant pis pour ton enfant ».*

Interrogée à savoir si elle fait un lien entre les activités et services de l'organisme qui l'emploie et la grande souplesse des gestionnaires envers ses responsabilités familiales, une employée de coopérative de services en aide domestique auprès de personnes en perte d'autonomie estime quand à elle que le fait d'offrir des services à des personnes dans le besoin appelle à ce que l'ensemble du personnel soient des personnes sensibles aux besoins d'autrui, et par conséquent sont compréhensifs envers la CEF.

Dans le même ordre d'idée, un membre fondateur d'une coopérative, père de deux jeunes enfants, explique

principes d'équité, de démocratie et de respect des individus auxquels sont liés des mesures de conciliation emploi-famille.

Plusieurs répondants ont enfin indiqué qu'au sein de leur entreprise, le processus décisionnel se faisait en partie et souvent en équipe. D'ailleurs, nous avons vu plus tôt que dans les principes et les règles de fonctionnement, les entreprises en économie sociale intègrent dans leurs façons de faire *« un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs »*. Et en effet, bien que l'immense majorité des personnes interrogées travaille au sein d'une entreprise comptant une direction ou une coordination à qui un rôle décisionnel est dévolu, nombreux sont les répondants, tant gestionnaires qu'employés, qui ont indiqué qu'une partie des décisions se prend en collégialité ou est à tous le moins discutée en équipe. Par exemple, il est fréquent que les gestionnaire proposent et/ou demandent l'opinion des employés quant aux décisions qui les touchent. Cela renvoie à la préoccupation que disent entretenir de nombreux gestionnaires à l'égard des besoins de leurs employés et sur laquelle nous reviendrons dans la section qui suit.

5..2 Des valeurs partagées par les cadres et les employés

Les valeurs propres au mouvement même de l'économie sociale se posent comme des éléments de base pour expliquer l'ouverture à la conciliation emploi-famille de ce milieu. Il semble également que les gestionnaires des entreprises en économie sociale que nous avons rencontrés partagent eux même, c'est-à-dire en tant qu'individu, ces mêmes valeurs et que ceci a un impact significatif sur la CEF. Comme nous savons que les mesures visant la conciliation emploi-famille donnent peu de résultats si les gestionnaires ne les appuient pas par une position d'ouverture à cet égard (Duxbury et Higgins 1995 ; Behson, 2005) , l'attitude du gestionnaire, motivée par ses valeurs, apparaît donc cruciale. Ainsi, l'utilisation des congés pour des raisons familiales permet de confirmer l'importance du soutien du gestionnaire dans ce milieu.

Lors des entretiens face-à-face, les répondants détenant un poste de gestion ont parlé des valeurs qui les animent, et les employés nous ont parlé de celles qu'ils perçoivent chez leur supérieur[2].

Les gestionnaires se préoccupent du bien-être et des besoins de leurs employés

Dans un premier temps, nous constatons que les gestionnaires que nous avons rencontrés se disent concernés par le bien-être général de leurs employés. Quand on lui a demandé pourquoi son organisation était si sensible aux besoins de ses employés en matière de CEF, cette directrice de coopérative parle de son souci envers le bien-être en général de ses employés :

> *Oui, ben je dirais que, autant moi en tant que directrice que les membres de mon conseil d'administration, la valeur, la place de l'humain au centre de tout est très, très, très important. [...] C'est qu'on est très centré sur l'employé à travers tout ça. On est très centré sur ses besoins, on est à l'écoute aussi. Pis on tente de mettre des solutions en place pour bien épauler nos gens [...] On essaie toujours de leur apporter un support assez solide.*

Nous constatons l'existence des mêmes préoccupations de la part des membres des conseils d'administration. Une coordonatrice qui explique l'attitude du conseil d'administration face à ses responsabilités familiales estime que celui-ci est d'abord et avant tout soucieux des besoins des employés :

> *Bah, ils m'ont toujours appuyé là-dedans à 100%. Y sont très, eux-autres aussi, pro employés. Toutes les fois, là, il faut pas que ça [le travail] déborde [dans la vie personnelle]… Pis y s'assurent tout le temps que le monde est heureux de ce qu'y font. [...] Ils sont très attentifs aux besoins.*

[2] Précisons ici que par « supérieur » il est ici autant question de gens occupant un poste de direction ou de coordination que des personnes siégeant

Dans le même ordre d'idées, des répondants parents de jeunes enfants ont rapporté que leur supérieur est très conscient de leur situation particulière. À ce sujet, une éducatrice en garderie relate les propos de sa supérieure concernant le prolongement imposé des heures d'ouverture du CPE:

> *Le CPE a beaucoup réagi à l'application des modifications d'heures d'ouverture… Parce que justement, la directrice a dit : « Écoute, on peut pas demander à une éducatrice avec des jeunes enfants », y en a quelques unes dans le CPE « à faire la fermeture. » Elle a dit : « Ça pas d'allure, arriver à six heures et demi avec des jeunes enfants à la maison. » Fait qu'y en sont conscients […]*

Toutefois, bien qu'ils soient « conscients » et sensibles, les supérieurs n'ont pas toujours la possibilité d'accommoder leurs employés. Nous avons vu que certaines entreprises arrivent à développer des cultures organisationnelles qui animent l'ensemble des membres de l'équipe permettant de mettre de l'avant des règles informelles favorisant les parents de jeunes enfants.

Enfin, dans certaines entreprises où le type de services offerts le permet, on laisse les employés décider eux-mêmes du nombre d'heures hebdomadaires qu'ils souhaitent travailler en fonction de leurs besoins et responsabilités. Cette façon de faire se retrouve particulièrement dans les entreprises d'aide à domicile qui attribuent un nombre de « clients » fixe aux employés en fonction du nombre d'heures et de jours qu'ils souhaitent travailler dans une semaine. Ce « choix » d'horaire de travail se fait annuellement et peut être révisé en cours de route au besoin.

> *Fait que l'employé qui arrive pis qu'y dit « Ben moi je veux pas travailler plus que vingt heures par semaine» on va respecter ça. Ils vont nous donner des disponibilités dans la semaine, pis nous on va leur placer des clients selon la disponibilité qu'ils nous donnent. [...] Ils nous la donnent une fois par année, donc nous on monte un horaire avec ça. Pis si jamais y ont des raisons familiales ou y ont des raisons physiques qui font qu'y sont obligés de modifier leurs disponibilités, ils viennent nous rencontrer, pis on ajuste leur horaire selon leurs besoins.*

Le soutien des gestionnaires à l'articulation emploi-famille

Nous savons que le soutien organisationnel offert aux employés peut contribuer à diminuer le stress lorsque ceux-ci sont aux prises avec des contraintes de conciliation (Behson, 2005, Families and Work Institute, 1998, Tremblay et Genin, 2009). En ce sens, il est intéressant de constater que non seulement les gestionnaires que nous avons rencontrés reconnaissent et approuvent la légitimité de leurs employés de s'absenter pour des raisons familiales. De plus, ils n'hésitent pas à rassurer ces derniers et à les épauler, en tant qu'employeur, dans leurs responsabilités familiales. Voici la façon dont en parlent deux gestionnaires, un en CPE, l'autre dans un organisme communautaire.

> *[...] quand il y a une raison sérieuse de s'absenter, et je l'ai dit à la personne, j'ai dit : «Regarde, tu te stresses pas avec ta job. Je sais que ton enfant est malade, je sais que tu vis des choses difficiles, c'est correct. Regarde, vas-y, règle ce bout-là de ta vie, et quand tu reviendras, tu reviendras correcte.» [...]*
>
> *[...] mais c'est aussi qu'y se dise qu'y peut compter sur son employeur. Pis que lui, ce qu'y vit dans sa vie présentement, si il faut qu'il s'absente une semaine, si il faut qu'il s'absente deux semaines, si il faut qu'il s'absente six mois, si c'est ça sa priorité, on va essayer de l'aider.*

Conclusion et limites de l'étude

La recherche a permis de confirmer que les entreprises d'économie sociale sont plus favorables pour la conciliation emploi-famille que bien d'autres milieux, du moins les autres auxquels nous avons pu les comparer ici[3]. Les mesures de conciliation y sont plus développées, comme le montre notre rapport de recherche, mais surtout les salariés se sentent clairement à l'aise pour les utiliser, trouvent que leur milieu favorise la conciliation, comme nous l'avons vu ici.

En ce qui concerne les limites de l'étude, il faut souligner que bien que nous ayons fait des efforts pour que le nombre de répondants soit égal dans l'ensemble des secteurs, et notamment dans les trois sous-secteurs de l'économie sociale, cela s'est révélé impossible et finalement la proportion de répondants issus des CPE est nettement 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 entre les sous-secteurs, en raison des trop faibles nombres dans les OBNL et coopératives, ainsi que de la relative homogénéité du groupe de répondants des CPE. Dans plusieurs cas, les chiffres sont semblables, mais on n'a pas suffisamment de répondants des secteurs OBNL et coopératives pour traiter ces secteurs isolément.

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)[4] est nettement inférieure à la réalité. S'il est clair que le secteur de l'économie sociale est un milieu de travail majoritairement féminin, nous aurions aimé pouvoir mieux analyser les façons dont les hommes arrivent ou non à concilier emploi et famille dans ces milieux plus féminins et, surtout, s'ils bénéficient d'un meilleur soutien dans les secteurs féminins par rapport aux secteurs masculins. Nous tenterons d'ailleurs de poursuivre la recherche en ce sens dans les prochaines années, afin de renouveler les travaux déjà faits sur les pères (Tremblay, 2003).

RÉFÉRENCES

BEHSON, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocation Behavior*, 66, 487-500

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.

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.

CRESWELL, J.W. e V.L. Plano Clark (2006). *Designing and planning mixed methods research*. Thousand Oaks, California: Sage.

ELLIOTT, J., DALE, A. & EGERTON, M. (2001) The Influence of Qualifications on Women's Work Histories, Employment Status and Occupational Attainment at Age 33. *European Sociological Review,* 17**,** 145-168.

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

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

FRONE, M., RUSSELL, M. & COOPER, M. L. (1992) Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology,* 77**,** 65-75.

[3] Voir Tremblay, 2010 pour les détails des comparaisons avec les milieux policier, infirmier et travail social, car nous nous concentrons ici sur la présentation du secteur de l'économie sociale.

[4] [illegible]

FUSULIER, B., GIRALDO, S. & LANOY, 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.

FUSULIER, B., TREMBLAY, D.-G. & DI LORETO, M. (2008) La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales,* 68.

GALINSKY, E., KIM, S. S. & BOND, J. T. (2001) Feeling Overworked : When Work Becomes too Much - Executive Summary. New York Families and Work Institute.

GREENHAUS, J. H. & BEUTELL, N. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review,* 10**,** 76-88.

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.

HOWARD, W. G., HOWARD DONOFRIO, H. & BOLES, J. S. (2004) Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management,* 27**,** 330-395.

KOSSEK, E. E. & OZEKI, C. (1998) Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology,* 83**,** 139-149.

LABRÈCHE, I. & LAVOIE, V. (2004) Pour aller plus loin ensemble. Réalités Policières: Portrait 2004. Montréal, SPVM.

LAVOIE, V. (2005) Conciliation famille/ travail: portrait 2004. Montréal, SPVM.

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

MOSS, P. & O'BRIEN, M. (2006) International Review of Leave Policies and Related Research. IN 57, E. R. R. S. N. (Ed.). United Kingdom, Department of Trade and Industry.

PATTON, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

PERLOW, L. A. (1999) The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly,* 44 57-81.

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

ROTHBARD, N. P., PHILIPS, K. W. & DUMAS, T. L. (2005) Managing Multiple Role: Work-Family Policies and Individual's desire for Segmentation. *Organization Sciences,* 16**,** 243-258.

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

STANWORTH, C. & STANWORTH, J. (1997) Managing an externalised workforce: freelance labour-use in the UK book publishing industry. *Industrial Relations Journal,* 28**,** 43-55.

STEPHENS, G. K. & SOMMER, S. M. (1996) The Measurement of Work to Family Conflict. *Educational and Psychological Measurement,* 56**,** 475-486.

THOMPSON, B. M., KIRK, A. & BROWN, D. F. (2005) Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen. *Stress and Health,* 21**,** 199-207.

TREMBLAY, D.-G. (2010) *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux No 2010-3. Disponible sur le site: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

TREMBLAY,, D.-G. (2010) *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux No 2010-3. Disponible sur le site: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats.

TREMBLAY,, D.-G. (2010) . Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance. Rapport de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux No 2010-4.. Disponible sur le site: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats.

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. (2005) Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail,* 1**,** 36-56.

TREMBLAY,D.-G. (2004). Conciliation emploi-famille et temps de travail; Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ? *Revue canadienne de counselling*, Vol 39, no 2, 168-186.

TREMBLAY,D.-G. (2003). Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques sociales*. Bruxelles et Madrid. Vol. 63, no 3-4. Automne 2003. Pp.70-86.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2009**).** Perceived Organisational Support to Work-Family Balance: Does gender matter? The case of a police service**.** Soumis à *GWO. En révision.*

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec.Une conciliation possible ? *Éthique publique*. Vol. 11, no 2. No spécial sur le travail en crise. Éditions Liber. Février 2010. Pp. 43-50.