



La conciliation travail-famille
dans les organismes culturels au Québec

Note de recherche no 2011-8

par Suzanne Lacroix

*Réalisé dans le cadre du programme de maîtrise PRAP (Pratiques de
recherche et action publique),
sous la direction de monsieur Christian Poirier,
Et d'un stage réalisé à l'ARUC-GATS sous la codirection de madame
Diane-Gabrielle Tremblay*

Université du Québec
Institut National de la Recherche Scientifique – Centre Urbanisation, Culture et Société
et
TÉLUQ – ARUC-GATS

Mars 2011

Table des matières

Introduction.....	1
1. Objectif et cadre conceptuel.....	5
1.1. Objectifs de recherche.....	5
1.2. Sujet d'étude.....	7
1.3. Questions de recherche.....	8
1.4. Hypothèse.....	9
1.5. Cadre théorique	11
1.5.1 Facteurs en milieu de travail.....	12
1.5.2 Facteurs hors travail.....	16
1.5.3 PME	23
2. Méthodologie	25
2.1. Revue de la littérature	25
2.2. Entretiens.....	26
2.3. Échantillonnage.....	26
2.4. Questions d'entretiens.....	30
3. Analyse et résultats	32
3.1 Situation globale face à la conciliation travail-famille.....	33
3.1.1. Conciliation travail-famille et le vécu des participants au travail.....	33
3.1.2. Conciliation travail-famille et organismes culturels	34
3.1.3. Difficultés de la conciliation travail-famille.....	36
3.1.4. Impacts sur la carrière	39
3.2 Éléments facilitant la conciliation travail-famille	40
3.2.1. Avantages sociaux	40
3.2.2. Soutien du conjoint	43
3.2.3. Congé parental	44
3.2.4. Vacances et congés	45
3.2.5. Horaires.....	47
3.2.6. Télétravail	51
3.2.7. Milieu de travail.....	53

3.3	Particularités du milieu culturel	58
3.3.1.	Salaires.....	58
3.3.2.	Mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail	60
3.3.3.	La hiérarchie dans les petits organismes.....	64
3.3.4.	Prédominance des femmes.....	65
3.4	Mesures souhaitées.....	66
3.5	Synthèse	68
4.	Recommandations.....	70
	Conclusion	73
	Bibliographie.....	77
	Annexe A - Questionnaire d'entretien	82

Introduction

La conciliation travail-famille est une réelle préoccupation dans notre société où le travail est de plus en plus envahissant et où le mot productivité revient régulièrement. Cette préoccupation est d'ailleurs reconnue par le gouvernement du Québec: « *La conciliation travail-famille est d'une importance capitale pour l'avenir de la société en raison de son impact sur la décision d'avoir ou non des enfants* » (Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004). Il faut préciser aussi que la conciliation travail-famille ne concerne pas seulement les soins aux enfants, mais aussi toute personne proche à qui on apporte aide et soutien : « *Les mesures de conciliation travail-famille ne visent pas seulement à soutenir les parents et les beaux-parents dans l'exercice des responsabilités et des activités à l'égard des enfants. Elles s'adressent aussi aux travailleurs et travailleuses qui assument des obligations à l'égard de leur conjointe ou de leur conjoint, d'un parent ou d'un proche malade ou ayant des incapacités temporaires ou permanentes* » (Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004).

Les différents partis politiques provinciaux se sentent interpellés par cet aspect de la vie des travailleurs, particulièrement les deux principaux partis susceptibles de s'échanger le pouvoir pour l'instant. En 2004, le gouvernement libéral a fait part de sa préoccupation à l'égard de cet enjeu compte tenu, entre autre, des conséquences sur le taux de natalité au Québec, mettant ainsi en péril l'équilibre entre les personnes en âge de travailler et celles

en situation de dépendance¹. Plus récemment, soit en 2008, le Parti Québécois a présenté ce que serait sa politique familiale s'il était reporté au pouvoir, laquelle reflète une préoccupation à l'égard des familles québécoises : « *Si depuis quelques années la hausse du taux de natalité est une excellente nouvelle, on peut cependant s'inquiéter de voir l'essoufflement des familles*² ». Il faut se rappeler qu'en 1997 le Parti Québécois, qui était alors au pouvoir, a été à l'origine de diverses mesures pour favoriser la conciliation travail-famille, entre autre avec les services de garde à cinq dollars et un régime d'assurance parentale³. Il s'agit donc d'une question que les partis politiques semblent prendre au sérieux.

Cette préoccupation gouvernementale paraît rejoindre celle de la population québécoise. Selon une recherche sur la famille et le travail au Québec, la famille et le couple seraient des valeurs importantes pour les travailleurs : « *La famille et la vie de couple apparaissent comme la valeur la plus importante pour 76,8% de la population active* » (Mercure, 2008 : 166). Également, depuis plusieurs années, les syndicats ont mené des recherches sur ce sujet en collaboration avec des chercheurs (Tremblay, 2008)⁴ témoignant de l'importance du sujet dans les milieux de travail. Cette constatation permet de penser que l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale est une préoccupation importante pour la population québécoise.

¹ Source : http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_document_consultation_abrege.pdf. Consulté le 10-12-2010.

² Source : http://pq.org/actualite/communiqués/politique_familiale_du_parti_quebecois_un_enfant_une_place. Consulté le 17-12-2010.

³ Source : <http://partenariat-familles.inrs-ucs.uquebec.ca/DocsPDF/fiche13.pdf>. Consulté le 11-03-2011.

⁴ Louise Vandelac ainsi que Francine Descarries, de l'UQAM, ont aussi mené des recherches avec divers syndicats.

Les transformations du monde du travail, dont l'accroissement de la concurrence internationale, la mobilité croissante qui est demandée aux salariés, les horaires de travail de plus en plus étendus, font peser sur les travailleurs une pression de plus en plus forte liée au temps. De plus, certaines mesures qui peuvent parfois aider à la conciliation travail-famille, comme le travail à domicile ou télétravail (Tremblay, Paquet et Najem, 2006b), peuvent parfois rendre plus difficile la différenciation entre la sphère du travail et celle de la vie privée. Autant d'éléments qui font en sorte que le travail empiète de plus en plus sur la vie personnelle : « L'organisation de la vie et du temps hors du travail est grandement affectée par les transformations qu'a connues le marché du travail durant les trente dernières années » (Tremblay et coll., 2006 : 3).

En tenant compte de toutes ces transformations, il semble de plus en plus difficile d'harmoniser sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Voilà pourquoi la notion de conciliation travail-famille nous a interpellée et que nous avons choisi d'étudier ce sujet dans un milieu défini, soit le milieu culturel. Nous projet traite de la conciliation sous l'aspect organisationnel, tel le soutien du supérieur et des collègues, puisque de plus en plus de travaux s'y intéressent, notamment ceux de Tremblay dans ses travaux sur le milieu infirmier, policier et d'économie sociale, entre autre⁵.

⁵ Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010. *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 32 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-03.pdf. Consulté le 04-03-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance*. Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 39 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-04.pdf. Consulté le 04-03-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Bernard Fusulier et Martine di Loreto. 2009. «Le soutien organisationnel à l'égard des carrières: le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-

Dans le présent rapport, nous débutons avec la mise en contexte du travail, soit les objectifs, le sujet et la question de recherche, ainsi que l'hypothèse et le cadre théorique. Nous présentons ensuite la méthodologie utilisée pour mener le projet et nous poursuivons avec les résultats et l'analyse de la recherche. Dans cette section, on retrouve la situation globale des participants face à la conciliation travail-famille, les éléments facilitants et les mesures souhaitées par les répondants. Finalement, nous proposons quelques recommandations.

famille?». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme, et le travail*, vol. 4, no 1, p. 27-44. En ligne: <http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>. Consulté le 04-03-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière. 2009. *La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec. Le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières?* Coll. «Note de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du **savoir**, 26 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR09-06-2.pdf. Consulté le 04-03-2011.

1. Objectif et cadre conceptuel

1.1. Objectifs de recherche

L'objectif général de cette recherche est d'accroître nos connaissances sur la conciliation travail-famille dans un milieu qui a été peu étudié. Il s'agit en effet d'obtenir un premier aperçu de la situation conciliation travail-famille dans un secteur d'activité qui ne semble pas encore très documenté, soit le milieu culturel, et de recueillir des informations sur ce sujet autant du point de vue des employés que des gestionnaires. Par la suite, nous espérons que nos résultats de recherche pourront être utilisés dans des comparaisons avec d'autres secteurs professionnels, ajoutant ainsi une plus-value à ce travail.

L'objectif spécifique de ce projet est de documenter le sujet de la conciliation travail-famille pour les employés administratifs du milieu culturel. Nous identifions comme des « employés administratifs », ces personnes qui travaillent dans des organismes ou associations et qui n'ont pas de fonctions artistiques. Ils effectuent des tâches diverses liées aux services aux membres qui sont à la base des fonctions de ces organismes. Ce sont des travailleurs typiques dans un milieu atypique en termes d'horaire.

Nous avons retenu principalement deux caractéristiques de ces organismes. D'abord ils ont possiblement une main-d'oeuvre majoritairement féminine, puisque selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, en 2006 le milieu culturel en général employait 52% de femmes, donc des personnes fortement touchées par les

défis de la conciliation⁶; ensuite, comme il s'agit généralement de petits organismes, ils vivent les défis habituels aux PME en ce sens qu'ils n'ont pas beaucoup de moyens à consacrer à la gestion de leurs ressources humaines, ce qui est potentiellement un défi pour gérer la conciliation.

Il nous paraît intéressant de savoir si une réflexion a eu lieu, ou est en cours, dans ce secteur d'activités, et si des mesures ont été mises en place pour répondre à cette réalité de conciliation. Parmi les mesures généralement reconnues pour concilier travail et famille, on pense à l'aménagement et la réduction du temps de travail (horaires flexibles, comprimés, temps partiel volontaire), au travail à la maison (télétravail), aux congés pour des raisons personnelles, aux congés parentaux, aux garderies en milieu de travail, etc.

À la suite de cette étude, nous souhaitons qu'il soit possible de faire une comparaison du milieu culturel avec d'autres milieux étudiés, que ce soit celui des infirmières, des policiers, de l'économie sociale ou autre⁷. Cependant, cette comparaison devra tenir

⁶ Source : L'Observatoire de la culture et des communications du Québec, « Statistiques en bref », no 66, septembre 2010. http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/Stat_BrefNo66.pdf. Consulté le 23-11-2010.

⁷ Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010. *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 32 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-03.pdf. Consulté le 04-03-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance*. Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 39 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-04.pdf. Consulté le 04-03-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Bernard Fusulier et Martine di Loreto. 2009. «Le soutien organisationnel à l'égard des carrières: le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille?». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme, et le travail*, vol. 4, no 1, p. 27-44. En ligne: <http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>. Consulté le 04-03-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière. 2009. *La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec. Le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières?* Coll. «Note de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du **savoir**, 26 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR09-06-2.pdf. Consulté le 04-03-2011.

compte des limites de la présente recherche étant donné le petit échantillon d'entretiens qui limite sa représentativité.

À partir de la revue de la littérature nous avons pu élaborer notre cadre théorique sur la conciliation travail-famille. Cette étape a permis de constater l'évolution du sujet aux niveaux public et gouvernemental. En outre, cette revue a permis de rassembler des informations dans différents secteurs d'activité. Cependant, si différentes recherches ont été menées dans plusieurs sphères professionnelles, aucune étude ne semble s'être penchée sur le secteur administratif du milieu culturel au Québec.

1.2. Sujet d'étude

Il est impossible de dissocier la conciliation travail-famille de l'évolution sociale des femmes, particulièrement leur arrivée massive et permanente sur le marché du travail dans les années 1960 et 1970. À cette conquête du marché du travail s'ajoute le partage des tâches domestiques et des soins aux enfants entre les femmes et les hommes qui évolue lentement.

D'autre part, aujourd'hui, il faut compter avec les nouvelles revendications de la part des hommes. Ceux-ci ont des revendications en lien avec leurs droits paternels. Toutefois ils semblent se heurter à des difficultés semblables à celles des femmes qui souhaitent au contraire se détacher de ce rôle d'unique responsable de la charge familiale. En effet, l'implication et la préoccupation des pères envers leur vie familiale est un phénomène récent et qui n'est pas encore ancré dans les perceptions quotidiennes au travail : *« Lorsque des mesures dites de 'conciliation emploi-famille' existent dans les*

organisations, il semble que ce soit surtout les femmes qui y participent; les hommes souhaitent parfois y participer, mais craignent de faire l'objet d'une certaine réprobation, plus ou moins ouverte, de la part de leur milieu de travail » (Tremblay, 2003b : 3).

Les hommes et les femmes sont donc tous les deux concernés par la conciliation travail-famille, même si ce sont encore les femmes qui sont le plus souvent interpellées par cette réalité. De plus, les milieux de travail ne donnent pas toujours l'impression de suivre l'évolution des besoins de leurs employés.

En résumé, l'état des connaissances théoriques sur la conciliation travail-famille est bien documenté, quoique les analyses évoluent sans cesse. Par contre, les travaux n'ont pas encore couvert tous les milieux de travail et il est important de les étudier en profondeur car chaque environnement présente ses particularités.

1.3. Questions de recherche

Notre question de recherche est la suivante : Comment se vit la conciliation travail-famille dans les organismes culturels compte tenu de la main-d'oeuvre féminine, des horaires atypiques de la clientèle et du fait que ce sont de très petits organismes?

Derrière cette question, quelques autres sous-questions se dessinent : Les employeurs sont-ils sensibilisés à la réalité de la conciliation travail-famille dans le milieu culturel? Est-ce que les dirigeants de ces organismes se sentent concernés par cette situation en tant qu'individu et/ou en tant que gestionnaire? Comment la conciliation travail-famille est-elle perçue dans les organismes culturels? Quel type de soutien reçoivent les individus

qui y sont confrontés? Et de la part de qui reçoivent-ils le plus de soutien, de leur supérieur ou de leurs collègues? Autant de questions auxquelles nous essayons de répondre tout au long de cette recherche.

1.4. Hypothèse

Les trois éléments de notre question de recherche sont importants dans le cadre de notre travail. D'abord, est-ce que le fait que la main-d'œuvre qui semble y être majoritairement féminine influence l'ouverture à la conciliation travail-famille? Nous nous posons la question puisque les femmes sont plus susceptibles de s'absenter sur une longue période pour un congé de maternité, modifiant ainsi la réalité de l'équipe de travail. De plus, souvent on s'attend à davantage de compréhension de la part des femmes qui vivent cette réalité.

Ensuite, nous voulons savoir si la clientèle des organismes influence les horaires de travail des employés de ces milieux. La clientèle desservie par les organismes culturels est essentiellement constituée de travailleurs atypiques, que ce soit des artistes ou des techniciens liés aux métiers artistiques (son, éclairage, etc.). Il apparaît intéressant de connaître la situation des employés qui desservent ce type de travailleurs que sont les artisans et les créateurs et qui travaillent selon des horaires qualifiés d'atypiques parce que très variables. Nous voulons donc vérifier si les employés sont affectés par les horaires différents de leur clientèle.

Finalement, la taille des organismes est un autre facteur qui nous apparaît intéressant. Différentes études ont montré que la taille de l'organisme était un facteur qui pouvait

influencer la conciliation dans un sens ou dans un autre selon les éléments étudiés, tels les absences et l’informalité des mesures (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004 ; Pailhé et Solaz, 2009).

À la suite de nos recherches sur les sites web des organismes culturels québécois, nous avons constaté que dans tous les cas ce sont des PME (petites et moyennes entreprises) puisque le nombre d’employés est toujours inférieur à 100 personnes. Il faut savoir que selon Industrie Canada, une entreprise est considérée comme étant une PME lorsqu’elle emploie moins de 500 personnes⁸. Lorsqu’on sait que les PME ont des caractéristiques qui leur sont propres, entre autre à propos de la conciliation travail-famille, et que selon le ministère de l’Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille : « *Ces milieux [PME] se caractérisent souvent par des ressources plus limitées* », ce facteur est apparu très pertinent pour notre travail. Si on se rapporte aux études consultées (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004 ; Pailhé et Solaz, 2009), il semblerait que les ressources limitées des PME ont comme conséquence que les mesures de conciliation travail-famille sont des mesures informelles qui sont gérées au cas par cas. Selon les mêmes études, il apparaît que cette informalité peut souvent produire un sentiment d’iniquité parmi les employés qui ne sentent pas nécessairement tous traités de la même façon.

Il sera donc intéressant de savoir comment se vit la conciliation travail-famille dans les organismes culturels compte tenu de la proportion de la main-d’œuvre féminine, de leur clientèle atypique et de leur taille.

⁸ Définition selon Industrie Canada : http://www.ic.gc.ca/eic/site/cis-sic.nsf/fra/h_00005.html#p. Consulté le 2 décembre 2010.

1.5. Cadre théorique

Pour commencer, il nous semble pertinent d'expliquer ce qu'on entend par conciliation travail-famille dans le cadre de notre travail. Il faut d'abord préciser que nous avons choisi d'étudier la notion de conciliation travail et famille, et non pas conciliation vie professionnelle et vie personnelle. Nous avons fait ce choix pour répondre à l'objet de la présente recherche qui est d'étudier la réalité des parents qui travaillent dans le milieu culturel et non pas celle de tous les travailleurs, qu'ils soient parents ou non.

Ensuite, nous avons choisi de retenir la définition donnée en 2004 par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille : « *La conciliation du travail et de la famille est la facilité pour les travailleuses et les travailleurs, les étudiantes et les étudiants d'articuler leurs responsabilités et leurs activités familiales, professionnelles et sociales et de conserver la maîtrise de leur temps* ».

Effectivement, on recense différentes appellations de cette réalité. Selon certains auteurs, le terme changera pour « articulation », plus approprié pour bien rejoindre l'idée que différentes sphères de la vie doivent arriver à s'articuler entre elles, et non pas seulement à diminuer le conflit qu'elles engendrent (Descarries et Corbeil, 2002 ; Lee-Gosselin, 2005 ; Tremblay 2003a). Cependant, dans la majorité des cas, et chez le grand public surtout, on parle presque toujours de « conciliation », et c'est aussi la formulation qui a été retenue par le gouvernement. Nous avons donc choisi de conserver ce terme pour notre travail de recherche parce que nous pensons que les milieux culturels sont également plus familiers avec cette expression.

Au-delà du vocabulaire, il y a la réalité de la conciliation travail-famille qui se manifeste à travers différents facteurs du quotidien. On pense d'abord à la réalité en entreprise, principalement aux horaires de travail et aux congés, ainsi qu'à la personnalité du gestionnaire immédiat. Ces facteurs sont directement reliés au milieu de travail. On pense ensuite à des facteurs hors travail comme la santé des parents travailleurs, le taux de natalité, le vieillissement de la population et les temps des villes et les temps sociaux qui sont autant de réalités de la vie liées à la conciliation travail-famille. En plus, bien entendu, de l'égalité entre les hommes et les femmes ou de l'évolution de la situation et des droits des femmes. Ces différents éléments se rapportent essentiellement à l'organisation de la vie en société.

1.5.1 Facteurs en milieu de travail

Parmi les principaux facteurs qui ont une influence directe sur la conciliation travail-famille, on retrouve bien sûr tout ce qui concerne le milieu du travail. Sur le plan organisationnel, les deux principaux facteurs sont les horaires (avec les congés) et l'attitude du gestionnaire (Duxbury et coll., 2003 ; Rochette, 2004 ; Tremblay, 2003a).

✓ Horaires et congés

Plusieurs études (Duxbury et coll., 2003 ; Merelli et coll., 2000 ; Guérin et coll. 1997a ; Tremblay 2008) portant sur la conciliation travail-famille font état des horaires de travail comme une source importante de difficulté. Plus précisément, c'est le manque de flexibilité dans la gestion des horaires qui cause des maux de tête aux parents. Lorsque ceux-ci doivent absolument arriver et quitter à heure fixe, ils doivent en même temps

jongler avec le transport et les horaires des garderies et des écoles. Dans les études, les auteurs font part d'un plus grand besoin de flexibilité concernant les horaires de travail des travailleurs pour leur permettre d'avoir le contrôle de leur temps. Pouvoir arriver et quitter plus tôt ou plus tard, gérer l'heure du lunch selon les besoins pour arriver plus tard ou quitter plus tôt, bref la flexibilité est la principale demande de la part des travailleurs au Québec, tandis qu'au Canada ce sont les services de garde qui viennent en premier.

Les congés pour raisons familiales ou personnelles sont une autre demande assez généralisée de la part des travailleurs. Au sujet de ces congés, soit pour rencontrer les exigences du calendrier scolaire (rentrée scolaire, congés pédagogiques, semaines de relâche scolaire, etc.) ou pour cause de maladie d'un enfant ou d'un proche adulte, la taille de l'entreprise devient un facteur important. En effet, il est beaucoup plus difficile de compenser pour l'absence d'un travailleur dans une petite entreprise où le nombre d'employés est restreint et la tâche de travail souvent lourde pour chacun parce que répartie sur un petit nombre d'individus. Par contre, dans une grande entreprise, l'absence d'un employé affectera moins les collègues qui seront plus nombreux pour prendre la relève en cas d'absence : « *Lorsqu'il est question de l'absence d'un employé, la petite taille de l'entreprise devient une condition aggravante* » (Rochette, 2004 : 35).

Au Québec, des congés non rémunérés sont prévus par la loi sur les normes du travail, que ce soit pour des obligations familiales, de la maladie dans la famille ou pour des obligations pour un enfant (Paquet et Najem, 2005). Il reste que malgré ces normes l'absence d'un travailleur peut être mal perçue par l'employeur. Cette situation ajoute à la pression ressentie par les employés (Rochette, 2004 ; Merelli, 2000).

✓ *Entreprise et gestionnaire*

Impossible de parler de conciliation travail-famille sans parler du milieu de travail et donc de l'entreprise. L'entreprise, c'est bien sûr les horaires et les congés, mais aussi et surtout le gestionnaire. C'est pourquoi l'entreprise est au coeur du problème et les chercheurs y font clairement référence: « *Les entreprises ont un rôle important à jouer pour limiter les diverses incompatibilités entre les exigences de plus en plus grandes du travail et celles de la famille (et de la vie personnelle) de leurs employés* » (Lee-Gosselin, 2005 : 162).

Il semblerait qu'au-delà de l'entreprise et de la direction dans son ensemble, le superviseur immédiat compte pour beaucoup dans le fait de faciliter ou non la conciliation travail-famille : « *Le gestionnaire joue un rôle clé dans la résolution des conflits travail-vie personnelle* » (Duxbury et coll., 2003 : 89).

En effet, un patron qui est ouvert d'esprit et réceptif à la réalité de ses employés sera plus enclin à aider ses employés à mieux concilier travail-famille, entre autre en permettant une certaine flexibilité des horaires, et en ne mettant pas de pression sur ceux et celles qui doivent s'absenter pour des raisons familiales. Cette réalité se vérifie peu importe la taille de l'entreprise. Dans une très grande entreprise, c'est le superviseur immédiat qui devient cet agent « de conciliation » ou au contraire « d'opposition ». Cependant, il doit être prudent dans ce type de gestion pour ne pas créer d'iniquité. Si le superviseur, par souci de bien-être de ses employés, répond aux demandes des employés pour la conciliation travail-famille, surtout si les normes sont inexistantes ou qu'elles ne sont pas suffisantes, cela pourra créer des inégalités dans une même entreprise (Lee-Gosselin, 2005 ; Pailhé et

Solaz, 2009). Si des disparités existent à l'intérieur d'une même entreprise, il va de soi qu'il en existe tout autant entre les diverses entreprises, selon leur taille, leur secteur d'activité, leur nature privée ou publique, syndiquée ou non, etc.

Il apparaît que la majorité des dirigeants d'entreprises se disent conscients des difficultés rencontrées par leurs employés pour la conciliation travail-famille et souhaitent mettre en place des mesures pour les aider. Cependant, il arrive que les paroles et les actions ne soient pas toujours concordantes. En effet, la première préoccupation des employeurs demeure la rentabilité de leur entreprise, et donc la productivité (Duxbury et coll., 2003 ; Lee-Gosselin, 2005). Pourtant, les études tendent à démontrer que lorsque les employés se sentent soutenus dans la gestion des différentes sphères de leur vie, leur productivité s'en ressent pour le mieux. Au contraire, les employés qui ne se sentent pas soutenus, et même jugés lorsqu'ils rencontrent des difficultés à concilier leur travail et leur vie familiale (en faisant des demandes d'accommodement d'horaire, ou en s'absentant pour prendre soin d'un enfant malade), ont tendance à être moins motivés et donc moins performants (Duxbury et coll., 2003 ; Lee-Gosselin, 2005, Tremblay, 2003).

On remarque également que les patrons sont moins favorables aux demandes de conciliation lorsqu'elles sont faites par des hommes (Merelli et coll., 2000 ; Pailhé et Solaz, 2009). Cette situation fait en sorte de maintenir une situation d'inégalité entre les hommes et les femmes : « *La culture organisationnelle laisse encore 'très peu de latitude et de flexibilité' aux pères travailleurs* » (Descarries et Corbeil, 2002 : 16). Les deux genres se trouvent discriminés mais différemment : les femmes en étant encore perçues comme les principales responsables des tâches familiales, et les hommes en étant mal

perçus lorsqu'ils tentent de s'impliquer dans leur vie familiale en prenant soin des enfants (Tremblay 2003, Merelli et coll., 2000).

1.5.2 Facteurs hors travail

Si des facteurs importants de la conciliation travail-famille sont liés au monde du travail, plusieurs autres facteurs qui l'influencent sont associés à la vie en société. Effectivement, la conciliation travail-famille est en lien direct avec des enjeux sociaux importants tels la santé, le taux de natalité, le vieillissement de la population, les temps sociaux et bien entendu l'égalité entre les femmes et les hommes.

✓ Santé des parents travailleurs

Selon plusieurs auteurs (St-Amour et coll. 2005 ; Duxbury et coll., 2003 ; Chrétien et Létourneau, 2006), un élément important qui ressort dans diverses recherches concerne les conséquences du conflit qui découle de la conciliation sur la santé de certains parents travailleurs : « *Des corrélations élevées entre le conflit et la qualité de vie des répondants ainsi que leur santé ont été mises en évidence* » (Guérin, 1997b : résumé). En effet, la conciliation travail-famille peut affecter la santé des individus de différentes façons. Il y a la course quotidienne contre la montre qui tend à épuiser les travailleurs et faire monter le niveau de stress. À cela s'ajoute la pression de plus en plus grande en milieu de travail due à divers facteurs. Ce manque global de temps fait en sorte qu'il est possible que les parents travailleurs manquent de temps pour s'occuper d'eux, faire de l'exercice et s'alimenter correctement, autant de situations qui peuvent avoir des conséquences sur leur santé. Les problèmes potentiels de santé peuvent aller de la mauvaise alimentation

aux infarctus en passant par des migraines, allergies et autres (St-Amour et coll. 2005 ; Duxbury et coll., 2003).

De plus, le fait d'être toujours à la course, au travail ou à la maison, peut entraîner, entre autre, un sentiment d'incompétence généralisée chez les travailleurs. En effet, au travail, à cause entre autre de la surcharge, les employés ont l'impression de moins bien travailler et de ne pas pouvoir donner le meilleur d'eux même. Ensuite, à la maison, puisqu'il y a plusieurs tâches à accomplir, les parents ne peuvent pas passer autant de temps qu'ils le voudraient avec leurs enfants. Cette tension constante peut ajouter au malaise des parents travailleurs et parfois engendrer des problèmes de santé mentale tels l'irritabilité, l'anxiété, la dépression, etc. (Chrétien et Létourneau, 2006, tiré de Légaré et coll, 2001 ; St-Amour et coll. 2005).

Les problèmes de santé des travailleurs sont d'autant plus importants qu'ils ont un impact sur le système de santé qui peine déjà à répondre aux besoins de la population. Dit autrement, les problèmes de santé développés par les parents travailleurs en raison des difficultés vécues en lien avec la conciliation travail-famille ont des répercussions sur toute la population par le biais des coûts supplémentaires engendrés : « *Le système de santé [canadien] aurait, quant à lui, assumé des coûts de 425,8 millions de dollars [...] uniquement pour les consultations médicales des travailleurs qui expérimentent un conflit entre le travail et la famille* » (St-Amour et coll. 2005 : 21).

Puisque le travail comporte évidemment des dimensions positives pour la santé (entre autre en permettant d'éviter les dépressions ; et en permettant bien sûr aux femmes de se

réaliser professionnellement), il faut donc s'assurer que les parents puissent exercer les deux rôles convenablement.

✓ *Taux de natalité*

On ne peut pas parler de la conciliation travail-famille sans aborder les conséquences sur le taux de natalité. Dans diverses études (Merelli et coll., 2000 ; Vendramin, 2007 ; Eydoux et coll., 2008 ; Pailhé et Solaz, 2009), les participants ont expliqué que les difficultés rencontrées en lien avec la conciliation travail-famille les avaient dissuadés d'avoir d'autres enfants malgré leur souhait de voir leur famille s'agrandir : *« La difficulté de 'concilier' les horaires de travail, les temps de l'organisation familiale, les temps personnels et les horaires de l'organisation sociale des services et de la ville sont des facteurs influant fortement sur les choix, tant des femmes que des hommes, de procréer »* (Merelli et coll., 2000 : 7). Cette situation n'est pas banale dans notre société moderne où même avec immigration importante, le taux de natalité trop bas pourrait ne pas permettre d'assurer sa survie à long terme comme en faisait mention le démographe Marc Tremote lors d'un colloque de l'Institut de recherche en économie contemporaine⁹ : *« Le poids relatif de l'immigration est trop faible pour infléchir les courbes, dit-il. Pour le faire, il faudrait hausser les seuils d'immigration à des niveaux franchement irréalisables socialement et économiquement »* (Termote, 2010). C'est pourquoi la question du taux de natalité devient ainsi une réelle préoccupation gouvernementale.

D'ailleurs, lorsque des mesures incitatives sont mises en place, on remarque une tendance vers une augmentation des naissances. Nous faisons référence à des mesures qui font en

⁹ Source : <http://www.tca.qc.ca/documents/pdf/irec/2010-05-BulletinIREC.pdf>. Consulté le 03-03-2011.

sorte d'aider les parents qui travaillent, et non pas de mesures qui peuvent inciter un des parents, la plupart du temps la femme, à quitter le marché du travail. C'est ce que vit le Québec depuis quelques années à la suite de l'introduction de différentes mesures pour aider les familles comme les services de garde subventionnés, les congés parentaux et les allocations familiales¹⁰.

✓ *Vieillesse de la population*

À l'opposé de la natalité, il y a le vieillissement de la population qui est une autre difficulté liée à la conciliation travail-famille. De plus en plus de gens doivent prendre soin d'un proche malade, handicapé ou d'un parent vieillissant, et plusieurs chercheurs abordent la question lorsqu'ils traitent de la conciliation travail-famille (Descarries et Corbeil, 2002 ; St-Amour et coll., 2002, Duxbury et coll. 2003 ; Chrétien et Létourneau, 2006). Avec une population de plus en plus âgée et un système de santé engorgé qui donne l'impression de compter sur les familles pour prendre la relève, les travailleurs doivent davantage concilier leur vie professionnelle avec des obligations personnelles de soin à un proche. Cette personne malade requiert parfois autant de soins qu'un jeune enfant compte tenu de la lourdeur des soins requis (Guberman et Maheu, 1994). Il s'agit d'un phénomène récent mais qui, peut-on supposer, ira en s'intensifiant.

Il est aussi intéressant de relever ce que certains ont appelé la « génération sandwich ». Cette situation trouve son origine dans deux sources opposées, à savoir la naissance et la vieillesse. D'abord, les gens ont des enfants à un âge plus avancé. Aussi, les gens vivant

¹⁰ Source : Ministère de la Famille et des Aînés. <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/ministere/centre-presse/actualites/Pages/actualites.aspx?retour=%2ffr%2fministere%2fcentre-presse%2factualites%2fPages%2findex.aspx&urlPage=fr%2fNouvelles%2fPages%2fnouvelle-2009-07-17.aspx>. Consulté le 13-12-2010.

plus longtemps, les personnes âgées sont de plus en plus nombreuses. Dans un tel contexte, les travailleurs se trouvent pris en « sandwich » entre leurs enfants et leurs parents vieillissants (Descarries et Corbeil, 2002 ; St-Amour et coll., 2002, Duxbury et coll. 2003). En 2004, une analyste de Statistique Canada écrivait que, selon les propos de certains analystes, la génération sandwich n'était pas assez nombreuse pour que les conséquences soient considérables. L'analyste, Cara Williams, signalait aussi qu'il existait peu de documentation pour le Canada (Williams, 2005). Le contexte qui a fait émerger cette « génération sandwich » est récent et il faudra que le gouvernement soit vigilant afin de pouvoir aider les travailleurs qui vivent cette situation: *« Il est impératif que les gouvernements canadiens comprennent de façon approfondie l'impact de la responsabilité des soins aux aînés sur les travailleurs, car les projections indiquent que le pourcentage d'employés canadiens qui auront la responsabilité d'une personne âgée augmentera au cours des dix prochaines années »* (Duxbury et coll., 2003 : 50).

✓ *Temps sociaux et temps des villes*

En ce qui concerne la problématique de la conciliation travail-famille sur un plan plus large, on peut faire référence à la problématique des temps des villes et des temps sociaux. Ce sont des concepts encore peu connus au Québec, mais qui prennent de l'ampleur en Europe après avoir vu le jour en Italie (Merelli et coll., 2000, Brais, 2005 ; Barrère-Maurisson, 2008; Rochman et Tremblay, 2011). Il s'agit entre autres d'ajuster les horaires des différents services offerts aux citoyens par les villes, ou liés à celles-ci, et qui ont des répercussions sur la gestion de leurs activités quotidiennes et donc sur leur qualité de vie (Merelli et coll., 2000 ; Méda, 2003 ; Rochette, 2004 ; Lee-Gosselin, 2005 ;

Chrétien et Létourneau, 2006). En effet, plusieurs services dépendent des villes, tels les camps de jour en été pour les enfants, les heures des bibliothèques, des piscines. Il y aussi le transport en commun qui est un élément important qui peut faciliter ou compliquer la vie des citoyens lors de leurs déplacements. En plus des villes, il y a les temps liés aux différents milieux de vie : « *Les autres milieux de vie que sont l'école et la municipalité, de même que les services offerts ou non par les CLSC, sont particulièrement montrés du doigt pour leur manque d'arrimage temporel avec la réalité des parents travailleurs* » (Rochette, 2004 : 41).

Il y a tout juste quelques années, certains auteurs mentionnaient que des recherches devraient se pencher sur cet aspect des temps sociaux comme problème de la conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau, 2006). Depuis, quelques travaux ont été effectués pour mettre en lumière ce nouvel aspect de la conciliation travail-famille et illustrer la diversité des initiatives possibles (Rochman et Tremblay, 2011; 2010a, b, c). En effet, les difficultés à concilier les différents temps sociaux posent des problèmes d'ordre social et non pas seulement personnel : « *Le manque de temps et les tensions entre temps sociaux sont des enjeux collectifs ; ils conduisent à des arbitrages et des renoncements porteurs d'inégalités* » (Vendramin, 2007 : 51). Au Québec, les municipalités ont été invitées à développer des politiques familiales pour faciliter la vie des familles et des personnes âgées (Tremblay et Rochman, 2010a, b, c), mais il reste encore beaucoup à faire pour faciliter la vie des parents.

✓ *Évolution de la situation des femmes*

Il est impossible de parler de conciliation travail-famille sans rappeler l'évolution de la situation des femmes. En effet, cette réalité de conciliation se pose aujourd'hui parce que les femmes ont fait de grands progrès au niveau social, entre autre concernant l'emploi. Depuis les quarante ou cinquante dernières années, l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail a été un phénomène social important. Surtout que les femmes sont là pour y rester, il ne s'agit plus d'une situation temporaire comme cela s'est vu dans le passé, notamment en période de guerre. Avec la présence des femmes sur le marché du travail, c'est toute la vie professionnelle et la vie familiale qui se trouvent transformées.

Plusieurs recherches font état de la différence de temps que requièrent les tâches domestiques selon que l'on soit un homme ou une femme, et que ce temps est substantiellement plus élevé dans le cas des femmes (Descarries et Corbeil, 2002 ; Merelli et coll., 2000 ; Tremblay, 2003a). Cela démontre que dans la vie quotidienne, les tâches domestiques sont encore trop souvent perçues comme étant une responsabilité féminine. Notons toutefois qu'au Québec, l'entrée en vigueur du congé pour les pères lors de la naissance d'un enfant peut inciter les pères à s'impliquer davantage dans les soins aux enfants, donc dans la vie quotidienne familiale. Il est important de préciser que ce congé ne peut pas être transféré à la mère, seul le père pouvant en bénéficier¹¹.

Par ailleurs, lorsque les femmes sont arrivées sur le marché du travail, l'organisation de la société n'a pas nécessairement changé, ne s'est pas tout à fait adaptée à cette nouvelle réalité. Tout a continué comme si le travail des femmes était une situation temporaire et non pas une nouvelle réalité qui exige de réels ajustements (Merelli et coll., 2000 ; Brais,

¹¹ Commission des normes du travail : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/conges-et-absences/evenements-familiaux/conge-de-paternite/vous-etes-salarie/index.html>. Consulté le 11-08-2010.

2005). La désynchronisation des temps sociaux illustre bien cette réalité, particulièrement dans les services de gardes et les écoles. Ces éléments, que sont les tâches domestiques et familiales et les temps des services, ont pour effet de compliquer le quotidien des femmes et peuvent faire en sorte de maintenir une inégalité entre les hommes et les femmes.

1.5.3 PME

La problématique des petites et moyennes entreprises (PME) est un élément important de notre recherche qui s'ajoute à celle de la conciliation travail-famille. Au Québec, à la fin des années 1990, plus de 40% des emplois se trouvaient dans des PME et près de 98% des PME comptaient moins de 100 employés¹². Malgré leur diversité, ce type d'entreprises partage certaines particularités : « *La centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple* » (Rochette, 2004 : 11).

On pourrait croire que certaines de ces caractéristiques facilitent la conciliation travail-famille, telle « une stratégie intuitive et peu formalisée » qui laisse croire à une forme de proximité entre les employés et les patrons. D'ailleurs, les employeurs des PME prétendent bien connaître la situation personnelle de leurs employés. Malgré tout, la situation n'est pas si facile dans les PME.

D'abord, à cause de la petite taille de l'entreprise, les absences peuvent être problématiques, rendant la situation plus difficile à vivre pour les collègues qui doivent

¹² Source : http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/99-06-devprofil-pme.pdf. Consulté le 13-12-2010.

compenser pour la personne absente (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004). La surcharge de travail se fait rapidement sentir et il est donc difficile pour l'employeur d'accorder des congés : « *Dans les petits milieux de travail, les effets des absences, même de courte durée, sont fortement ressentis* » (Rochette, 2004 : 34).

Par ailleurs, il semblerait que peu importe la taille de l'entreprise, même si l'employeur prétend connaître la situation personnelle de ses employés, la priorité à la conciliation travail-famille dépendrait davantage des aptitudes personnelles de cet employeur. Même dans une petite entreprise, les difficultés des travailleurs à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale pourront être importantes si l'employeur n'y est pas sensible : « *Ce sont des considérations relatives à la culture de l'organisation, souvent déterminées par la sensibilité, la personnalité, le jeune âge du patron lui-même ou son statut de père ou de mère, qui vont faire en sorte que de l'aide ou du soutien sont accordés en matière de CTF* » (Rochette, 2004 : 38). Qui plus est : « *Les salariés des petites entreprises, notamment celles de moins de 20 salariés, sont très dépendantes de leur employeur* » (Pailhé et Solaz, 2009 : 483).

Finalement, « une stratégie intuitive et peu formalisée » présuppose aussi l'informalité des mesures pour la conciliation travail-famille. Celles-ci sont souvent réalisées au cas par cas, selon les demandes personnelles (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004 ; Pailhé et Solaz, 2009). Il n'y a donc pas de mesures permanentes mises en place pour aider les employés. Cela fait en sorte que les demandes doivent être répétées à chaque fois qu'il y a un besoin. Cette informalité peut également faire en sorte de générer de l'iniquité et susciter des mécontentements de la part des employés et ainsi affecter le climat de

travail : « *Parce que ces privilèges sont rares, réservés, d'une certaine manière, aux employés qui ont de jeunes enfants, et rapidement visibles en raison de la petite taille des milieux de travail, il nous a aussi semblé qu'ils suscitent la convoitise de l'ensemble du personnel, responsabilités familiales ou pas* » (Rochette, 2004 : 37).

Les PME ont donc une situation qui en apparence peut sembler avantageuse pour la conciliation travail-famille compte tenu de leur petit nombre d'employés qui crée une proximité entre les travailleurs et la direction. Néanmoins, la littérature nous rappelle que certains éléments peuvent être problématiques, telles que l'informalité ou la surcharge de travail (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004 ; Pailhé et Solaz, 2009).

2. Méthodologie

Dans le présent travail, deux outils méthodologiques ont été utilisés pour constituer la recherche. Dans un premier temps, une revue de la littérature a été faite pour cerner l'état des connaissances relatives à notre sujet. Dans un deuxième temps, des entretiens semi-dirigés ont été effectués pour permettre de récolter de nouvelles données sur le thème de la conciliation travail-famille dans le milieu choisi.

2.1. Revue de la littérature

Notre revue de la littérature a été réalisée dans le cadre d'un travail préalable pour synthétiser l'information sur notre sujet. C'est cette revue de la littérature qui nous a permis d'élaborer notre cadre conceptuel.

À la suite des recherches dans différentes bases de données, nous avons constaté le peu d'information liée à la conciliation travail-famille en culture. La rareté d'information sur notre sujet ajoute donc à la pertinence et à l'intérêt de notre recherche.

2.2. Entretiens

Pour la réalisation de notre projet, nous avons fait le choix d'outils qualitatifs. Nous avons choisi de faire des entretiens semi-dirigés pour nous aider à atteindre l'objectif qui est d'avoir un aperçu de la conciliation travail-famille dans un milieu précis. Les entretiens permettent d'apporter les nuances nécessaires aux données recueillies.

La formule des entretiens a aussi été retenue parce que le processus convenait mieux au temps de production du projet. En effet, les délais de réalisation étant très courts, des entretiens semi-dirigés permettent d'obtenir des réponses plus descriptives et des explications enrichies (Gauthier 2009 ; Miles et Huberman, 1994).

Ce procédé rend possible l'observation de la situation dans un nouveau secteur, soit le culturel, au niveau administratif. Comme il ne s'agit pas d'une recherche exhaustive mais plutôt exploratoire, et que le temps pour réaliser le projet n'était que de deux mois, nous pensons que les entretiens, par la richesse et la variété de leur contenu, permettent d'obtenir des résultats intéressants et pertinents dans les délais requis.

2.3. Échantillonnage

Nous avons fait le choix d'étudier les organismes culturels dans différents secteurs d'activité plutôt que de nous concentrer sur un seul secteur, et ce en raison du peu

d'information disponible sur la conciliation travail-famille dans le milieu culturel. L'objectif n'étant pas de détailler un secteur en particulier, mais bien d'étudier globalement le milieu culturel sous l'angle spécifique des organismes, nous avons bâti notre échantillonnage en conséquence.

Dans un premier temps, nous avons choisi de nous concentrer sur les organismes (et associations) culturels plutôt que les entreprises culturelles dans leur ensemble. Ce choix découle d'une compréhension concernant le rôle d'un organisme par opposition à celui d'une entreprise. Dans le milieu culturel, lorsqu'il est question d'organismes, on fait souvent référence à des regroupements de professionnels d'un secteur culturel comme des producteurs de disques ou de spectacles, des comédiens, des techniciens de scène, etc. qui offrent divers services. Ces services prennent la forme de formation, d'information, de défenses des droits et de représentation des intérêts des membres. Ce sont presque toujours des entités à but non lucratif.

De l'autre côté, les entreprises offrent des biens et services, comme la production et la mise en marché d'un album, d'un spectacle, d'un livre, d'une exposition, etc. Elles n'ont pas pour fonction de représenter un ensemble d'acteurs du milieu, mais bien de produire et vendre un bien ou un service. Ce sont des entités à but lucratif.

Nous avons prévu rencontrer cinq organismes culturels sur les 80 répertoriés au Québec¹³. À l'intérieur de chaque organisme, nous voulions rejoindre un employé et un gestionnaire. Nous avons donc prévu deux répondants par organisme pour un total

¹³ Information tirée d'un travail de recherche portant sur les organismes culturels effectué pour monsieur Christian Poirier, professeur-chercheur à l'INRS-UCS.

d'environ dix répondants. Nous souhaitions comparer la vision et les attentes des employés et celles des employeurs.

Nous avons sélectionné cinq sphères culturelles différentes. Nos choix étaient basés sur l'aspect grand public des différentes sphères culturelles, par rapport aux sphères plus marginales et donc moins connues du public en général. Nous avons donc retenu les musées, le théâtre, la danse, la musique et la réalisation audiovisuelle (cinéma et télévision)¹⁴.

Ensuite, nous avons décidé de retenir des milieux de travail où le nombre d'employés était semblable afin de faciliter la comparaison entre les organismes. Il fallait donc sélectionner des organismes dont la taille était globalement similaire.

Dernier critère de sélection, la mission de l'organisme. Nous souhaitions rencontrer des organismes qui avaient essentiellement pour fonction un rôle de représentation et de défense des droits et des intérêts des différents artisans, un rôle presque syndical. À cet égard, nous souhaitions aussi observer si le syndrome du « cordonnier mal chaussé » s'appliquerait dans le cas étudié. En effet, nous souhaitions vérifier si ces organismes s'assuraient d'offrir de bonnes conditions d'abord à leurs propres employés à l'intérieur même de leur administration.

Nos critères de sélection n'ont pu malheureusement être respectés intégralement. Les organismes contactés étant de très petits milieux de travail, au plus dix employés, certains n'avaient tout simplement personne ayant des responsabilités familiales et donc en situation de conciliation travail-famille. À défaut de rencontrer des employés et des

¹⁴ Pour des raisons de confidentialité, les noms des organismes rencontrés ne sont pas communiqués.

gestionnaires dans les mêmes organismes, nous avons pu maintenir un ratio pertinent entre employés et gestionnaires, mais dans des organismes différents. Cela a eu pour conséquence de nous empêcher de comparer les situations à l'intérieur d'un même milieu de travail. Cependant, la comparaison entre employés et gestionnaires dans le milieu culturel pouvait demeurer.

En plus de la rareté de personnes en situation de conciliation travail-famille, l'autre difficulté rencontrée fut la taille des organismes. Afin de pouvoir respecter le critère du nombre d'employés, nous avons dû diversifier les secteurs culturels. Nous avons donc rencontré des gens du milieu de l'audiovisuel, des arts visuels, de la musique, du théâtre, de la littérature, de la danse et divers autres secteurs, notamment des services de formation ou d'information.

Quant aux missions, celles-ci sont finalement variées. Certains organismes ont des fonctions syndicales, d'autres sont des regroupements qui offrent des lieux de diffusion et/ou de formation. Cette variété de missions a permis d'enrichir la recherche puisqu'étant de nature qualitative, elle offrait assez de flexibilité pour tenir compte de la diversité des situations. D'ailleurs, nous avons conservé la mission de l'organisme comme facteur d'analyse. Nous avons mis de côté l'aspect syndical pour plutôt vérifier si la mission de l'organisme avait une influence sur le type de gestion.

C'est cet amalgame de facteurs, dont la taille de l'entreprise et la rareté de personnes en situation de conciliation travail-famille, qui a réduit le nombre d'organismes correspondant à nos critères de départ. Finalement, nous avons rencontré en moyenne une seule personne par organisme, à l'exception de deux organismes où il a été possible de

faire plus qu'une entrevue. Au total, nous avons donc recruté neuf organismes différents, effectué treize entretiens répartis entre cinq gestionnaires et huit employés. Tout cela a permis une répartition pertinente afin de pouvoir analyser des milieux semblables et recueillir une information substantielle sur ceux-ci.

Tableau 1. Organismes culturels

Secteurs d'activité	Employés	Gestionnaires
1- Arts visuels	1	
2- Audiovisuel	1	
3- Danse		1
4- Littérature	4	1
5- Musique		1
6- Théâtre		1
7- Divers		1
8- Divers	1	
9- Divers	1	
Total	8	5

2.4. Questions d'entretiens

Nous avons décidé d'utiliser un questionnaire semblable à celui utilisé lors de recherches précédentes menées par la chercheuse Diane-Gabrielle Tremblay¹⁵. Nous espérons que ce choix d'un questionnaire existant permettra éventuellement de comparer les résultats de notre recherche avec celles effectuées dans d'autres milieux professionnels par Tremblay et ses collaborateurs. En effet, en reprenant les mêmes thèmes, tels le soutien du supérieur et des collègues, la perception du congé parental, les mesures existantes dans le

¹⁵ Voir « *La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec. Le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières?* », par Diane-Gabrielle Tremblay et Maryse Larivière, 2009. <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC09-02.pdf>. Consulté le 28-01-2011.

milieu de travail, etc., il sera possible de faire une comparaison entre des éléments identiques, mais dans des milieux différents.

Si le questionnaire est semblable, il n'est toutefois pas une copie conforme. Nous avons retenu les principales questions d'entretiens portant surtout sur la réalité de la conciliation travail-famille au niveau organisationnel. À ces questions déjà existantes, nous en avons ajouté d'autres pour nous permettre d'atteindre nos objectifs de recherche.

D'abord, nous avons inséré quelques questions afin de connaître la situation personnelle de conciliation travail-famille, comme le nombre d'enfants et s'il y a des personnes à charge (autres que les enfants). L'annexe A présente le questionnaire utilisé lors des entretiens. Ensuite, nous avons poursuivi avec deux questions ouvertes afin de donner la possibilité aux répondants de nous parler de leur situation personnelle. Nous leur avons simplement demandé comment ils vivaient la conciliation travail-famille et quelles difficultés ils rencontraient. Finalement, nous avons enchaîné avec des questions d'ordre organisationnel en lien avec la conciliation travail-famille. Ce sont des questions déjà existantes dans le questionnaire original de la chercheuse Diane-Gabrielle Tremblay utilisé lors de la recherche sur le milieu infirmier effectuée en 2007.

3. Analyse et résultats

Il aurait été intéressant d'enrichir la recherche de la distinction entre les hommes et les femmes, mais compte tenu du petit nombre de répondants masculins, il a été impossible de retenir ce critère d'analyse. En effet, à l'intérieur du groupe de treize personnes rencontrées, il y a onze femmes et deux hommes. Ceci tend à confirmer notre observation des sites internet des organismes culturels où nous avons remarqué la prédominance de la main-d'œuvre féminine.

Il faut préciser que tout le monde est en situation de conciliation travail-famille avec des enfants. Aucun participant¹⁶ n'a d'autres personnes à charge à la maison, un seul répondant a pris soin d'un proche malade à l'extérieur du domicile. Le nombre moyen d'enfants est de un par participant pour un total de huit répondants qui ont un seul enfant. Parmi ces huit personnes, deux vivent en famille recomposée, et leur conjoint a aussi un enfant. Une seule personne a trois enfants et quatre répondants en ont deux. Il y a six répondants qui sont en couple avec l'autre parent, donc en situation de famille traditionnelle. Cinq personnes sont en situation de monoparentalité, c'est-à-dire qu'elles vivent seules avec leurs enfants.

Tableau 2 : Nombre d'enfants

Nombre d'enfants	Répondants
1 enfant	8
2 enfants	4
3 enfants	1

Tableau 3 : Situation familiale

Type de famille	Répondants
Monoparentale	5
Recomposée	2
Traditionnelle	6

Le genre masculin est utilisé au sens large et désigne autant les hommes que les femmes.

En ce qui concerne les fonctions des répondants, les employés ont surtout des responsabilités liées aux communications et à la formation. Les autres fonctions sont des postes liés administratifs : réception, adjoint administratif, etc. Les gestionnaires occupent tous la fonction de directeur général ou de directeur adjoint.

3.1 Situation globale face à la conciliation travail-famille

Notre premier objectif est de comprendre la situation globale dans les organismes culturels. Nous voulons connaître le vécu personnel des répondants et savoir si les organismes culturels sont des milieux favorables à la conciliation travail-famille. Nous souhaitons également connaître les difficultés rencontrées par les parents travailleurs et savoir si la situation a des impacts sur leur carrière.

3.1.1. Conciliation travail-famille et le vécu des participants au travail

Dès le tout début des entretiens, on demande aux participants comment ils vivent la conciliation travail-famille, et presque chaque fois, ils commencent par répondre que cela va bien pour ensuite nuancer. Parmi les nuances, plusieurs font mention de l'importance d'être organisé pour arriver à tout concilier et à bien gérer son temps : « *Ça demande une bonne gestion du temps* » ; « *Je suis quelqu'un qui a un sens de l'organisation excessivement bien développé, et je me dis que si on n'a pas ça, on n'y arrive pas* ». Un des participants qui a un enfant malade insiste sur ce point pour arriver à tout gérer : « *C'est beaucoup d'organisation [...] Mais c'est l'organisation, la routine, et le respect* ».

de cette routine là qui permet d'être efficace et de ne pas arriver au bout de la semaine complètement épuisée ».

En fait, pour la plupart des participants, la conciliation se vit bien grâce à leur milieu de travail qui leur permet d'avoir la souplesse d'horaire nécessaire et ainsi d'avoir le contrôle de leur horaire : *« Je dirais que c'est une des raisons pour lesquelles je reste [...] parce que ça me permet de gérer mon horaire » ; « Ça va parce que j'ai beaucoup de contrôle sur mon horaire ».*

Les répondants jugent que la conciliation travail-famille se vit bien parce qu'ils ont des conditions de travail qui les aident à bien la vivre, à bien concilier les sphères professionnelle et familiale de leur vie. En effet, tous les participants, gestionnaires et employés, se disent assez satisfaits de la situation : *« Je suis assez satisfait » ; « Quand même bien [...] On a des horaires très bien ».*

Pourtant, malgré cette situation professionnelle avantageuse, tous mentionnent manquer de temps. Cependant, ils sont aussi conscients que sans la flexibilité d'horaire dont ils bénéficient, la situation serait bien plus complexe. Le temps apparaît être le grand problème des parents et c'est ce problème que les organismes culturels rencontrés semblent avoir réussi à aplanir.

3.1.2. Conciliation travail-famille et organismes culturels

Lorsqu'on considère les propos positifs des répondants sur leur vécu au sujet de la conciliation travail-famille, il n'est pas surprenant qu'ils répondent par l'affirmative à la question de savoir si leur organisme est un milieu de travail qui favorise cette

conciliation. Les participants disent que la conciliation travail-famille se vit bien en raison, entre autre, de la souplesse des horaires de travail, de la possibilité d'avoir recours au télétravail en cas d'absence, et des vacances annuelles combinées aux vacances du temps des Fêtes. Surtout, le milieu de travail est facilitant parce que le gestionnaire fait en sorte qu'il en soit ainsi. C'est donc l'élément clé de la conciliation au travail, celui dont les autres éléments dépendent : « *Dans l'ensemble, oui* [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille], *mais à cause du patron* » ; « *Oui* [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille]. *Ça ne fait pas partie, encore une fois, de la politique écrite, donc est-ce que c'est juste moi qui suis chanceuse, parce que ça fait quand même onze ans que je réussis à négocier* » ; « *Je pense que ça dépend vraiment de l'individu qui est à la tête de l'organisation* ».

Du côté des gestionnaires, ils souhaitent que leur organisme soit un milieu facilitant, même s'ils sont conscients que, parfois, c'est plus difficile d'accommoder les employés selon le type de fonctions qu'ils occupent : « *Le plus possible* [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille]. *C'est sûr qu'il y a des postes où c'est extrêmement difficile* » ; « *L'ouverture peut être là, mais il faut rester dans la mesure de l'efficacité aussi de la tâche* ».

Lorsqu'on demande aux participants si l'organisation du travail fait en sorte de faciliter ou non la conciliation travail-famille et comment cela se manifeste, encore une fois, les participants affirment que c'est la souplesse dans la gestion des horaires et le télétravail qui font la différence. Cette réponse est la même chez les gestionnaires et les employés : « *J'espère!* [que l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille] *Le*

travail à la maison est permis, les gens ont des portables, ils ont un certain nombre de congés de maladie ou d'affaires personnelles pour lesquels on n'exige pas de papier du médecin et qui fait perdre un temps fou » ; « Oui [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille], par la souplesse » ; « Absolument [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille]. Par la souplesse d'horaire qu'ils offrent ».

3.1.3. Difficultés de la conciliation travail-famille

Les répondants disent bien vivre la conciliation travail-famille parce que peu d'entre eux rencontrent des difficultés au niveau du travail. Malgré tout, des difficultés existent mais se trouvent plutôt à l'extérieur du cadre professionnel, dans les services liés aux enfants.

✓ Garderies et services d'aide aux devoirs

Les difficultés rencontrées ont essentiellement rapport aux garderies et aux écoles. Les répondants font part de la difficulté d'avoir une place dans un CPE (centre de la petite enfance) : « *La conciliation c'est aussi les garderies [...] Tant qu'on n'a pas trouvé de place dans une garderie, que ça gruge un gros budget [...] Je trouve que c'est un élément important pour la CTF, d'avoir un accès à un CPE, avec une assurance qualité aussi qui a un suivi, ça, c'est rassurant. D'avoir une place, ça aide financièrement aussi. Donc, je trouve que c'est un élément important* » ; « *La garderie, ça, ça a été difficile à trouver [...] On était sur les listes d'attentes et au bout d'un an [...] on a eu une place dans un CPE* ».

En plus des places en CPE, il y a aussi l'emplacement de ceux-ci. Les parents désirent avoir un centre de la petite enfance à proximité du domicile ou du travail : « *C'est un beau CPE, c'est près de chez nous, ça nous arrange bien* » ; « *Avoir une garderie à côté de chez vous, un centre de la petite enfance, c'est presque impossible [...] Le transport a été un bouffe temps* ».

Au niveau des écoles, la difficulté relève parfois de l'absence d'aide aux devoirs dans les services de garde offerts après la classe : « *Ce que j'aurais aimé, c'est que l'école mette en place une période de devoirs supervisés à l'école* ». Les parents préoccupés par ce point font valoir que toute la famille est fatiguée à la fin de la journée après le travail et l'école. L'aide aux devoirs permet de rentabiliser la période de temps entre la fin des classes et le retour à la maison, et d'alléger la soirée de tous les membres de la famille.

✓ *Cumul d'emplois*

Au-delà des services liés directement aux enfants, certains répondants expliquent la difficulté de vivre de leur travail, les obligeant à cumuler plus d'un emploi. Cette situation a évidemment une incidence sur leur qualité de vie : « *Les deux sont du temps partiel, mais à horaire partiel aussi, ce qui fait que pour avoir une semaine pleine financièrement, il faut que je fasse les deux. Ça ne fait pas vraiment mon affaire parce que six jours semaine intense, vraiment intense. Je ne me tourne pas les pouces. C'est comme un sprint continu. Je le fais en espérant qu'il y ait un changement, mais ça fait un an et demi et il n'y a en pas, ni à un endroit, ni à l'autre* » ; « *Comme ce n'est pas très payant, et que j'avais déjà un temps partiel [dans un autre endroit], j'aimais mieux être à*

temps partiel qu’être à plus d’heures ici, parce que ça aurait été difficile, j’aurais eu une baisse de salaire ».

✓ *Vieillissement de la population*

Le vieillissement de la population fait souvent référence, entre autre, au fait que les hôpitaux se retrouvent engorgés à cause du nombre grandissant de personnes âgées et malades. Cette situation a comme conséquence que la population est de plus en plus fréquemment appelée en renfort pour s’occuper des personnes malades à domicile. C’est ainsi que les parents se retrouvent pris « en sandwich » entre leurs enfants et leur proches malades.

Au début des entretiens, nous demandions aux participants s’ils ont des proches à charge pour cause de maladie ou d’âge. Un seul participant a connu cette réalité. Il explique brièvement qu’il a dû s’occuper d’un proche malade sans vouloir donner plus d’information. Il semblerait que ce fut une situation ponctuelle qui a duré quelques semaines en tout. Cela a été suffisant pour constater la difficulté de se retrouver en « sandwich » : *« C’est mon enfant qui y a goûté, dans le sens où il a été négligé. Il a compris parce qu’il est assez vieux, mais s’il avait été plus jeune, ça aurait été problématique ».*

Finalement, le vieillissement de la population n’est pas ressorti au cours de la recherche comme un facteur influençant la conciliation travail-famille. Puisque personne parmi les répondants n’a de proches à charge de façon permanente, cette réalité n’est pas présente

dans leur univers, du moins pour l'instant. Toutefois, le nombre restreint de participants a peut-être empêché ce facteur d'apparaître.

3.1.4. Impacts sur la carrière

Les conséquences sur la carrière constituent un aspect important, bien que son analyse ait été problématique. En effet, nous avons réservé cette question aux gestionnaires pour savoir si la conciliation travail-famille avait ralenti, ou non, leur ascension à des postes de responsabilité. Cependant, au fil des entretiens, nous avons réalisé que certains employés abordaient le sujet même si la question ne leur était pas posée. Néanmoins, nous n'avons pas ajouté la question pour les employés, les entretiens étant trop avancés pour permettre une comparaison pertinente. Il faut donc tenir compte de la limite des données recueillies puisqu'elles ne sont pas représentatives d'un groupe hiérarchique en particulier, et qu'elles n'incluent pas non plus l'ensemble des répondants.

Certains répondants expliquent que leurs choix en lien avec la conciliation travail-famille ont eu des répercussions sur leur carrière : *« Évidemment, ça a un coût sur mon avancement de carrière, les choix que j'ai faits il y a plusieurs années. Mais ça a eu un impact pas mal plus intéressant sur ma qualité de vie »* ; *« Oui, oui, j'ai fait des choix. J'ai fait le choix que ma vie professionnelle ne prendrait pas toute la place »*. La seule personne qui affirme que le fait d'avoir des enfants n'a pas eu d'impacts sur sa carrière est un répondant masculin : *« Au contraire justement, j'ai gravi les échelons et je suis devenu cadre »*.

Même si certaines réponses laissent croire que le fait d’avoir des enfants peut avoir un impact sur la carrière, il faut faire preuve de prudence dans l’interprétation de ces réponses étant donné les difficultés liées à cette question. Par ailleurs, le très petit nombre de participants concernés par la question (cinq questionnaires) fait en sorte qu’il peut être hasardeux de tirer des conclusions définitives au sujet des impacts de la parentalité sur la carrière.

3.2 Éléments facilitant la conciliation travail-famille

Nous avons retenu sept éléments principaux qui semblent influencer positivement la conciliation travail-famille. Dans un ordre croissant d’importance, nous avons retenu les avantages sociaux, le soutien du conjoint, le congé parental, les vacances, les horaires, le télétravail et le milieu de travail qui se rapporte surtout à l’attitude du gestionnaire.

3.2.1. Avantages sociaux

Lors des entretiens, les avantages sociaux n’étaient pas nécessairement présentés comme un élément facilitant ou non la conciliation travail-famille. Nous avons tout de même choisi de les analyser dans ce sens parce que nous croyons qu’ils peuvent avoir une influence selon les services offerts. Nous pensons que des parents qui, par exemple, bénéficient d’assurances collectives pour certains services ou soins tels les soins dentaires ou la physiothérapie, y trouvent un type d’aide monétaire en lien, bien qu’indirect, avec la conciliation travail-famille. C’est sous cet angle que nous les avons analysés et c’est pourquoi nous les avons inclus dans les éléments qui facilitent la conciliation.

Toutefois, la gamme des avantages sociaux dont bénéficient les organismes culturels n'est pas très étendue. Le seul élément qu'ils semblent pouvoir offrir à leurs employés, ce sont des assurances collectives et des congés de maladie. Les employeurs qui peuvent offrir un fond de pension ou un REER collectif sont l'exception.

✓ *Assurances*

Presque tous les organismes rencontrés bénéficient d'un plan d'assurances collectives. Ce plan d'assurances couvre les services usuels, soit l'assurance-salaire, les médicaments, le dentiste, et même la massothérapie, physiothérapie, psychothérapie et autres services de santé connexes. Le coût de ces assurances collectives est partagé avec l'employeur : *« Nous payons 50% et l'employé paye 50%. C'est des assurances qui couvrent médicament, dentaire, les massages sont compris » ; « On a une assurance qui peut être une assurance familiale et dans laquelle sont inclus des programmes de soutien, comme soutien psychologique » ; « On a une assurance collective qui couvre des soins dentaires, une certaine forme d'assurance-salaire, et puis il y a une assurance médicaments là dedans » ; « C'est 'onéreux' pour une petite équipe comme nous d'avoir une assurance collective [...] C'est 50-50 [payé par l'employé et l'employeur] ».*

Cependant, l'accès à ces assurances n'a pas été toujours facile et prend différentes formes. En effet, si des organismes réussissent à assumer seuls le prix de ces assurances, la plupart d'entre eux y ont accès en se regroupant avec différentes entreprises de leur secteur culturel. Certains se sont même regroupés avec des entreprises qui ne sont pas du tout dans le milieu culturel. Malgré tout, quelques organismes ne disposent pas de telles

assurances en raison du coût trop élevé dû à l'impossibilité de se regrouper en nombre suffisant : « *Même en se regroupant, le volume n'était pas suffisant* ».

✓ *Régime de retraite*

S'ils arrivent à proposer un plan d'assurances, les organismes n'ont toutefois pas les moyens financiers pour offrir un fond de retraite ou un REER collectif : « *Ça c'est sûr, c'est à chaque personne de se préparer individuellement pour sa retraite* » ; « *Non, pas de REER collectif* » ; « *Rien* ». De très rares organismes parviennent à faire une contribution modeste : « *Un petit REER, mais c'est déjà beaucoup, pour un organisme à but non lucratif, c'est bien* » ; « *On a un 2% qui est versé pour notre REER. Ce n'est pas un REER d'entreprise, c'est un chèque pour dépôt* ».

✓ *Congés de maladie*

Quant aux congés de maladie, presque tout le monde semble bénéficier d'un certain nombre de jours de maladie payés. Beaucoup plus rares sont les congés pour des raisons personnelles. En fait, un seul organisme offre ce type de congé à ses employés de façon officielle. Ces congés peuvent servir lors de la rentrée scolaire, des congés pédagogiques, des rendez-vous particuliers liés à la santé ou à la scolarité des enfants, par exemple chez l'orthodontiste ou l'orthophoniste. Ces congés personnels servent aussi pour tous les autres types de rendez-vous qui doivent souvent avoir lieu sur les heures dites ouvrables, comme la banque, le notaire, etc. Ces journées permettent ainsi aux parents de s'absenter

pour voir aux besoins particuliers de leurs enfants, et à leurs propres besoins, sans empiéter sur leurs congés de maladies.

3.2.2. Soutien du conjoint

Le soutien du conjoint ne fait pas l'objet d'une question dans les entretiens. Néanmoins, il serait dommage de ne pas traiter de ce sujet compte tenu de la pertinence des quelques commentaires recueillis. D'autant plus qu'il s'agit d'un facteur déterminant dans la conciliation travail-famille : « Cette conciliation sera d'autant facilitée avec la présence d'un appui et d'un partage des tâches entre les conjoints » (Tremblay 2008 : 82).

Malgré l'importance de ce facteur dans la conciliation travail-famille, seulement quelques rares participants font allusion au partage des tâches domestiques et des responsabilités envers les enfants. Comme ils ne sont pas nombreux, il est difficile d'évaluer l'influence de ce facteur pour les participants. Un seul des répondants rencontrés fait clairement référence à l'importance de l'implication de son conjoint: « *Le fait que les tâches soient partagées, c'est déjà beaucoup [...] Mon conjoint est excessivement présent* ». La plupart des gens explique que l'un ou l'autre va reconduire ou chercher les enfants à la garderie ou à l'école, mais rien n'est précisé en lien avec les tâches domestiques et les soins aux enfants.

Toutefois, les hommes rencontrés semblent réellement impliqués dans le quotidien de leurs enfants et donnent l'impression de partager les responsabilités familiales avec leur conjointe. Ils parlent des absences pour cause de maladie des enfants, ou des déplacements pour le travail, qui rendent la situation à la maison plus difficile, laissant

comprendre qu'ils sont conscients de l'importance de leur implication auprès de leur enfant : *« Je me considère comme un papa engagé et impliqué et ça, j'y tiens mordicus. Entre le travail et ma fille, c'est évidemment ma fille qui prime [...] Je joue avec mon horaire du mieux que je peux pour m'adapter aux différentes réalités »* ; *« Si un des enfants est malade, je peux l'appeler [mon patron] et lui dire 'il faut que je reste à la maison' »* ; *« J'ai pris les cinq semaines de congé parental [...] Ça m'a permis de créer vraiment un lien avec l'enfant »* ; *« C'est une question de partage de tâches. Je me sens chanceux d'être avec une conjointe, on peut se séparer les tâches et tout ça. [...] Je dois m'absenter, des fois c'est pour le week-end. Je me compte chanceux que ma conjointe soit là. Ce n'est pas une difficulté comme telle, mais il faut qu'on s'arrange »*.

3.2.3. Congé parental

Lorsqu'on demande aux participants si c'est dans la culture de leur milieu de prendre un congé parental, en général ils répondent par l'affirmative. Plusieurs font valoir que puisque c'est un congé « légal », cela favorise la situation des mères: *« Oui. Ici, il y a eu plusieurs congés de maternité, les gens partaient et on les remplaçait pendant un an »* ; *« À partir du moment où c'est légal, dans le fond, il n'y a pas un aménagement particulier ou de négociation à y avoir, ça facilite beaucoup les choses pour les femmes qui prennent leur congé d'un an »* ; *« Je pense que oui. D'autant plus que les mesures gouvernementales, par exemple le congé parental, maternité et paternité, est un congé qui a beaucoup beaucoup beaucoup aidé »* ; *« Les employeurs sont obligés de suivre les politiques gouvernementales »*.

Néanmoins, certains répondants précisent que cela peut tout de même être difficile en raison de la petite taille de l'organisme et de la difficulté à remplacer la personne absente pour une longue période : *« Moi, mon questionnaire est plus : est-ce qu'on peut se le permettre? Bien perçu, je n'ai pas de doute, est-ce qu'on est capable physiquement de se le permettre? Je ne sais pas. J'en doute » ; « Pas sûre, je ne sais pas. Ce n'est pas dans la culture en tout cas. Est-ce que ce serait envisageable, possiblement, mais ce n'est pas aussi évident que les autres mesures dont on a parlé ».*

En plus du congé parental, nous demandons aussi s'il est acceptable de prendre un congé pour des raisons familiales. Quelques uns précisent que l'aspect imprévu de ces absences qui peut rendre la situation plus difficile. En effet, lors d'un congé de maternité, il est possible de préparer le départ et le remplacement de l'employé, mais dans les cas de maladie, l'imprévisibilité de la situation est plus problématique : *« Pour un congé de maternité, ce serait possible. Mais une maladie, c'est peut-être plus difficile parce qu'il faut que tu te retournes de bord vite. [...] Tu deviens aidant naturel du jour au lendemain, ça, ce serait peut-être un peu plus compliqué à faire la transition, mais je pense que c'est faisable ».*

3.2.4. Vacances et congés

Les vacances apparaissent très avantageuses dans les organismes culturels. D'abord, pour le temps des Fêtes, dans presque tous les organismes rencontrés, les bureaux sont fermés pendant deux semaines. Ceci est d'autant plus apprécié que c'est une période de l'année où les services de gardes sont fermés : *« On a la chance d'être un organisme qui peut fermer pour Noël, donc les deux semaines que les écoles sont fermées et où il n'y a pas*

de services de garde, on est fermé ». Sans ce congé prolongé, et payé, les parents seraient probablement obligés d'avoir recours à leur réseau personnel pour garder les enfants. Si le congé des Fêtes n'est pas inclus dans les congés payés, ce qui semble rare, les employés peuvent accumuler du temps qui leur est remis pendant ce congé. Le temps supplémentaire permet donc, entre autre, à certains employés de s'assurer d'être rémunérés pendant les vacances des Fêtes.

En plus de ces vacances hivernales, il y a les vacances estivales qui sont plus longues que celles prévues par les normes du travail. Presque partout, les gens bénéficient rapidement de plusieurs semaines de vacances : *« On a aussi, à part nos vacances d'été où c'est selon l'expérience, trois-quatre-cinq semaines. Ça commence à deux semaines, après deux ans c'est trois semaines, cinq ans/quatre semaines, dix ans/cinq semaines. On a aussi neuf jours dans le temps des fêtes »*; *« J'ai quatre semaines payées l'été, plus les journées fériées ».*

En plus, tous les organismes ont un horaire d'été qui est soit allégé, soit comprimé. Dans tous les cas, cela fait en sorte que les employés ont congé soit le vendredi après-midi, le bureau fermant à midi, soit toute la journée, selon les organismes : *« Les vendredis, horaire d'été, on ferme les vendredis après-midi pendant deux mois et demi à peu près »* ; *« Comme l'été, souvent, on ferme tous les vendredis d'été ».*

Ces vacances estivales et du temps des Fêtes sont des avantages très appréciés autant par les employés que les gestionnaires, et qui ajoutent à leur qualité de vie : *« J'ai sept semaines de vacances par année, cinq l'été et deux dans le temps des Fêtes. Je me verrais mal en demander plus »* ; *« Et c'est ça qui nous permet de passer à travers les années, je*

pense. Des vraies vacances. Je pars un mois, je pars vraiment. Ça, je pense que c'est un gros plus de mon secteur. À la limite, je préfère avoir un peu plus de difficulté à concilier un certain nombre de choses dans le reste de l'année et ne pas perdre mon mois de vacances que d'avoir une tâche très relaxe mais d'avoir juste deux semaines de vacances » .

Finalement, il semble que tous les employés bénéficient rapidement d'un minimum de cinq semaines de congés payés par année en combinant la période estivale et le temps des Fêtes. Ceci qui n'est pas négligeable pour des parents.

3.2.5. Horaires

Comme nous l'avons déjà expliqué, les horaires constituent un élément particulièrement important. C'est d'ailleurs un des accommodements que nous retrouvons dans les organismes culturels.

Du côté des employés, tous sans exception se disent très satisfaits de la flexibilité dont ils bénéficient. C'est d'ailleurs ce que les participants spécifient en premier lorsqu'on leur demande comment ils vivent la conciliation travail-famille. Dans la majorité des organismes, les heures d'arrivée et de départ ne sont pas fixes et se font dans un certain cadre donné, soit entre 8h et 10h le matin et 16h et 18h à la fin de la journée. Il s'agit de balises pour donner une idée de ce qui est acceptable parce que dans plusieurs organismes, on précise qu'au-delà des heures convenues, des arrangements sont possibles selon les besoins spécifiques des employés : *« L'horaire est souple, ce qui fait qu'on peut réussir à immiscer nos rendez-vous personnels, familiaux » ; « C'est une flexibilité*

d'horaire qui s'appuie sur les situations de chacun et chacune » ; « Si quelqu'un me disait « Tu sais, tu nous donne le choix de 8h30 à 10h, mais moi, vraiment, ma gardienne ne peut arriver chez moi qu'à 10h30, il faudrait que je commence à 11h », dépendant de la nature du poste, je pense que je serais ouverte ».

Évidemment, dans le cas des gestionnaires, ce sont eux qui planifient leur horaire, ils sont donc maîtres de leur temps. Par contre, même s'ils ont une flexibilité presque totale, leur charge de travail fait en sorte que le travail déborde des heures dites normales et des jours ouvrables, soit du lundi au vendredi. En effet, la majorité des gestionnaires apporte des dossiers à la maison et continue de travailler les soirs et/ou les fins de semaines : *« Parce que dans les postes de direction, c'est difficile de couper [...] Et quand [mon fils] est couché, je dois ouvrir mon ordinateur, je dois continuer à travailler ».* À tel point que certains d'entre eux soulignent que c'est la présence de leur enfant qui leur permet de trouver un certain équilibre : *« Je trouve que ça aide beaucoup à rééquilibrer la vie professionnelle » ; « Elle m'aide à ne pas trop exagérer parce que c'est sans fin, on peut toujours travailler ».*

Malgré leurs responsabilités professionnelles plus importantes, la conciliation travail-famille semble également bien se vivre pour les gestionnaires en raison de la flexibilité des horaires. Pour eux, comme pour leurs employés, c'est le contrôle de l'emploi du temps qui fait la différence : *« Ça va parce que j'ai beaucoup de contrôle sur mon horaire » ; « J'ai toujours été libre de mon temps » ; « Je dirais que c'est une des raisons pour lesquelles je reste dans des endroits [comme ici] parce que ça me permet de gérer mon horaire ».*

Cependant, deux gestionnaires vivent des situations un peu différentes. Dans un cas, le répondant a insisté sur l'importance de ne pas rapporter de travail à la maison et de libérer les fins de semaines pour se consacrer à sa famille. Cette situation peut exiger de faire parfois des journées plus longues en semaine, mais les fins de semaine sont consacrées à la vie familiale. Dans l'autre cas, le travail de fin de semaine est un fait exceptionnel et survient seulement lors de quelques événements ponctuels au courant de l'année. Dans son cas, le travail de soir est tout simplement impossible puisqu'il n'est pas permis de rester dans l'édifice après une certaine heure, et le télétravail n'est pas possible au sein de cet organisme. Les horaires y sont donc sensiblement les mêmes pour tous, employés et gestionnaires.

Il est aussi intéressant de souligner que les gestionnaires trouvent important d'accorder de la flexibilité à leurs employés : « [...] *Je le vois avec mes employés qui ont des enfants, qu'est-ce que je peux faire pour leur faciliter la vie. Évidemment, il y a toujours la possibilité qu'une partie du travail soit effectuée à la maison. Si quelqu'un a un rapport à écrire, et qu'il reste chez lui et qu'il l'écrit, moi, je n'ai pas de problème, le rapport est écrit, la tâche est effectuée. Il y a la flexibilité des horaires* » ; « *Moi je serais de la génération à donner un peu d'indépendance à l'employé et dire 'tu as 35 heures à faire cette semaine. Si un jour tu arrives à telle heure, on te fait confiance, tu vas reprendre ton temps'* » ; « *C'est un privilège de pouvoir gérer mon horaire, mais je le donne à mes collègues* ».

Finalement, il est important de noter que des gestionnaires précisent que la flexibilité dont ils souhaitent faire preuve envers leurs employés n'est pas toujours possible. La

flexibilité dépend des fonctions que l'employé occupe, les postes à l'accueil étant évidemment les plus difficiles à accommoder en termes d'horaires : « *Le seul poste qui n'est pas flexible, c'est le poste à l'accueil* ».

✓ *Temps partiel ou « petit temps plein »*

Quelques répondants ont choisi de travailler quatre jours par semaine, ou de travailler un nombre d'heures réduit par jour. Ils ont indiqué que cette opportunité était importante dans la conciliation travail-famille : « *Ça se vit bien [la CTF] parce que je suis à quatre jours* » ; « *Le quatre jours par semaine, je ne l'ai jamais fait en quatre jours, je l'ai toujours réparti en cinq jours parce que je trouve ça plus facile à concilier [...]* *Je l'ai la situation idéale* » ; « *Parce que je suis à quatre jours plutôt qu'à cinq. Ça fait une grosse grosse différence* ». Par contre, il est important de noter que ces personnes qui travaillent à temps partiel ont un conjoint qui travaille à temps plein. Certains ont souligné l'importance de ce facteur dans le fait de pouvoir travailler un peu moins : « *La contrepartie, c'est d'avoir une perte de salaire de 20%. Ce qui fait que je suis privilégiée, c'est que j'ai un conjoint* ».

✓ *Temps supplémentaire*

Au-delà de la souplesse des horaires, plusieurs employés mentionnent aussi l'avantage de pouvoir être compensés pour leur temps supplémentaire avec des congés additionnels. En effet, aucun des organismes ne rémunère le temps supplémentaire qui paraît pourtant être la norme dans ces milieux de travail. Toutefois, ce temps supplémentaire est remboursé en congés selon les besoins des employés : « *Si un employé cumule du temps, son temps*

lui est remboursé en congés payés » ; « J'accumule beaucoup de temps supplémentaire. Je l'accumule et je prends deux semaines à Noël. Et j'accumule du temps aussi pour la semaine de relâche ».

3.2.6. Télétravail

L'autre grand avantage des organismes culturels, c'est le télétravail qui permet de compenser dans le cas des absences pour des raisons familiales. Le télétravail est utilisé lorsque l'employé ne peut se déplacer au bureau, mais qu'il a la disponibilité pour effectuer ses tâches à la maison. Par exemple, lorsqu'un travailleur doit rester à la maison pour s'occuper d'un enfant malade, cette absence est généralement bien acceptée, entre autre parce que l'employé a la possibilité de travailler chez lui. Évidemment, si c'est l'employé qui est malade ou s'il doit se rendre à la clinique avec un enfant malade, dans ce cas, son absence ne sera pas compensée par du télétravail, ce temps sera rémunéré avec ses journées de maladie.

Ce télétravail est d'autant plus important que les gens ne sont pas vraiment « remplaçables » : *« C'est difficile de transférer notre tâche ou notre travail au quotidien parce que ce sont des dossiers qui sont spécifiques, ce sont des dossiers qui sont pointus »*. Si quelqu'un s'absente, un collègue ne peut pas prendre la relève, mais avec le télétravail, certaines absences ne causent pas vraiment de problème puisque le travail est tout de même effectué, mais ailleurs que sur le lieu de travail. C'est le résultat qui est important et non le processus de la tâche : *« Sur la gestion du temps, mon patron est très conciliant [...] ce qu'il me demande, c'est de livrer le livrable » ; « Il y a une gestion par projet, par objectif plutôt que par minutes je dirais. Ça fait une grosse différence »*.

Puisque les collègues ne peuvent pas prendre la relève, dans certaines circonstances, le télétravail fait en sorte que le travail ne s'accumule pas sur le bureau, ce qui rend aussi la situation plus confortable pour les employés. Cependant, nulle part le télétravail à temps plein n'était possible, que ce soit pour les gestionnaires ou les employés. Les principales raisons qui ont été données concernaient la circulation de l'information et surtout l'esprit d'équipe. En effet, dans quelques organismes, on souligne l'importance de la circulation de l'information lorsque les gens travaillent ensemble, mais surtout l'esprit d'équipe qui permet de rendre le travail en commun plus intéressant et motivant en créant des liens : *« J'ai aussi envie que l'équipe soit réunie un certain nombre d'heures par jour parce qu'il y a beaucoup de choses qui se travaillent à 2 ou à 3, et une équipe, c'est ça »* ; *« C'est difficile de faire une équipe avec ça [le télétravail à temps plein] »* ; *« Non. Moi, je dirais que sur 35 heures, la personne soit avec l'équipe au moins une journée par semaine [...] Les petites équipes, c'est important tous les liens. Ce n'est pas comme les grosses entreprises. Pour la santé de l'équipe, j'aurais besoin qu'elle vienne »*.

Il faut insister sur le fait que les tâches ne sont pas interchangeables et donc que les collègues ne peuvent pas prendre la relève d'un employé absent. Sans le télétravail, chaque absence serait possiblement plus durement ressentie par le travailleur n'ayant pu se présenter au bureau. Cette impossibilité de partager des tâches a comme conséquence que même si les collègues n'écopent pas pour les absences d'un employé, celles-ci n'en sont pas moins potentiellement problématiques. À cet égard, l'avantage des organismes culturels est que le travail ne s'arrête pas nécessairement en cas de non présence au bureau, le télétravail permettant sa réalisation à distance. Cela avantage sûrement les employés qui ressentent moins de pression en cas d'absence pour des raisons familiales,

mais on peut supposer que cela avantage également les employeurs puisque le travail n'est pas interrompu.

3.2.7. Milieu de travail

En plus du télétravail, de la souplesse des horaires et des vacances, le milieu de travail a une influence sur la conciliation travail-famille autant par le soutien (ou l'absence de soutien) du supérieur que des collègues.

✓ Soutien du supérieur

L'élément clé de la réussite de la conciliation travail-famille dans les organismes culturels semble être l'attitude de la direction. Tous les employés disent avoir le soutien total de leur supérieur. Partout, l'attitude des gestionnaires en est une d'ouverture et d'accommodement pour aider les employés à bien équilibrer leur vie avec leurs différentes responsabilités. Les employés spécifient que le gestionnaire est l'élément numéro un au travail pour permettre la conciliation travail-famille.

De façon unanime, les employés rencontrés font référence à l'attitude du gestionnaire comme étant le principal facteur pour faciliter la conciliation travail-famille dans leur milieu de travail : *« C'est le patron qui fait toute la différence »* ; *« Au niveau de l'organisation, il y a une grande compréhension [...] je me trouve chanceuse d'avoir une oreille compréhensive de la part de la direction en tout ce qui a trait aux urgences, au fait de travailler à la maison parce qu'il y en a un qui est malade ou peu importe »* ; *« Je trouve que l'attitude de l'employeur, c'est le numéro un »*.

Quelques uns font la comparaison avec d'autres milieux de travail qu'ils ont connus, ou avec la situation de leur conjoint, pour bien faire valoir l'importance du gestionnaire lorsqu'il est question de pouvoir concilier leur travail et leur vie familiale : *« J'ai déjà travaillé dans une organisation et on se faisait presque surveiller lorsqu'on allait aux toilettes » ; « Si les patrons de ma conjointe et de mon ex étaient plus conciliants, ça me faciliterait de beaucoup la tâche » ; « Ce n'est pas une immense équipe, une trentaine d'employés, et c'était beaucoup plus rigoureux. Pas de souplesse ».*

En étant un facteur aussi important, le rôle d'un seul individu rend cette situation de bien-être au travail fragile puisqu'en cas de changement de direction, donc de l'individu qui est patron, tout peut potentiellement changer. Effectivement, très souvent rien n'est écrit, rien n'est formel, les employés dépendent de la bonne volonté de l'individu qui est en poste à la direction : *« La politique des employés est peut-être plus détaillée, on m'en a parlé, mais je n'en ai jamais vu la couleur, on ne me l'a jamais remise » ; « Je pense que oui [que l'organisme facilite la conciliation travail-famille] sans qu'il y ait de politique officielle » ; « Je dirais ça comme ça [qu'il n'y a pas de mesures officielles]. Mais c'est aussi ça l'équité du cas pas cas » ; « Je ne pense pas que ce soit fait de façon volontaire [que l'organisme facilite la conciliation travail-famille] [...] C'est plus de l'action-réaction ici ».*

Du côté des gestionnaires, ils expliquent que le bien-être de leurs employés leur tient à cœur, mais que ce n'est pas uniquement de l'altruisme non plus. La rétention de bons employés et la productivité de ceux-ci font aussi partie de leurs préoccupations. Ils sont conscients que des employés heureux, qui ont de la latitude pour gérer leur vie, pour

concilier facilement leur vie professionnelle et leur vie personnelle, travaillent mieux et ont plus de chance de rester en emploi : *« J'ai une équipe extrêmement professionnelle, ça fait que je veux les garder »* ; *« Je pense qu'ils ont des bonnes conditions. Ça joue tellement sur le climat et l'investissement d'une équipe [...] parce que dans la culture, c'est ça qui est difficile, la rétention en emploi »* ; *« C'est profiter dans le fond comme employeur. On a l'air ben fin, mais des employés heureux, c'est sûr que ça produit »* ; *« Je pense que les gens savent bien que si on ne laisse pas de liberté aux personnes, elles vont partir. Même si les gens que je rencontre sont intéressants, si je n'ai pas un plus... »*.

Il est intéressant de souligner que les gestionnaires ne sont pas seulement préoccupés par la situation des parents, mais aussi par le bien-être de tous leurs employés. Ils précisent souvent qu'il est question de conciliation des vies professionnelles et des vies personnelles et non pas uniquement de la vie familiale : *« Mais c'est plus que travail-famille [...] c'est de faire en sorte que la vie personnelle des gens est épanouissante »*. Cet aspect de la conciliation pour tous les employés est aussi très souvent abordé par les employés : *« Je vous dirais que ça relève moins de la CTF que de d'autres impératifs [...] elles aménagent leurs horaires pour répondre à leurs exigences ou familiales ou professionnelles »* ; *« Il y a une autre employée qui est à temps partiel parce qu'elle a une pratique artistique [...] Donc, il y a une souplesse par rapport aux autres projets »*.

Le soutien du supérieur paraît aussi s'appliquer à tous les niveaux de gestion des organismes culturels. Effectivement, les gestionnaires affirment avoir le soutien de leur conseil d'administration pour les aider à concilier leur travail et leur famille au besoin.

Selon les participants, cette uniformité de soutien est peut-être attribuable au secteur d'activité. Plusieurs participants disent qu'ils croient que cette ouverture et cette souplesse sont particulières au milieu culturel qui est davantage axé sur l'humain que d'autres milieux de travail¹⁷ : « *On a la chance de vivre dans un milieu où l'humain est toujours beaucoup plus à l'avant-plan que dans d'autres secteurs d'activité* » ; « *J'ai l'impression qu'il y a un côté humain dans le milieu culturel qui fait qu'il y a plus de conciliation* » ; « *Il y a un grand respect, un grand respect en général dans le milieu [...] du côté humain, mais il y a peu de moyens* ».

Malgré ces propos optimistes, il est possible que ce soit tout simplement la petite taille des équipes qui permette cette ouverture et cette souplesse appliquée au cas par cas, rendant la situation plus humaine. Il faudrait comparer les organismes culturels avec d'autres secteurs d'activités et avec des entreprises de taille similaire pour savoir si le secteur d'activité a réellement une influence sur les conditions de travail liées à la conciliation travail-famille.

✓ *Soutien des collègues*

Peut-être moins déterminant que le soutien du supérieur, les collègues n'influencent pas moins le milieu de travail. Sur ce point, les employés rencontrés affirment avoir le soutien de leurs collègues, même si quelques uns se rappellent avoir déjà eu des commentaires, sérieux ou à la blague, en rapport avec leur horaire ou leurs absences. Malgré ces commentaires, tous affirment que la situation s'est replacée et qu'avec le temps les gens ont appris à se respecter, ou alors que cela ne les touche tout simplement

¹⁷ Des résultats similaires ont d'ailleurs été observés dans les secteurs de l'économie sociale et des CPE (Tremblay 2010a et b).

pas: *« Il m'est arrivé d'avoir des remarques de la part de collègues. Je suis le seul au travail qui a des enfants, ce qui fait que j'ai eu des remarques [...] C'était peut-être au début, dans ma première année de mon emploi, c'est toujours un peu une période d'adaptation, on apprend à se connaître. Je dirais que de façon générale, je suis en assez bons termes avec mes collègues » ; « C'est sûr qu'il y a toujours le regard des collègues des fois » ; « Dans l'ancien emploi, il y avait souvent des commentaires sur les privilèges, mais ça ne me dérangeait pas. Pour toutes sortes de raisons, ça ne me touchait absolument pas, donc ce n'était pas problématique ».*

L'absence de conflits avec les collègues résulte peut-être de la souplesse et de l'ouverture démontrées par les gestionnaires qui s'appliquent à tous les employés, qu'ils soient parents ou non. Ce comportement fait en sorte de créer un climat de travail sain et agréable où chacun se sent respecté dans ses obligations personnelles : *« C'est parce que je pense que s'il y a une souplesse ici, elle est pour tout le monde ».*

L'autre raison qui peut expliquer l'ouverture des collègues envers les parents est peut-être l'absence de conséquences que la situation des uns peut avoir sur les autres. Il est important de rappeler que puisque les employés ne sont pas remplaçables, les absences n'occasionnent pas de travail supplémentaire pour les collègues. Chaque employé est responsable de ses tâches et doit les accomplir. Voilà pourquoi le télétravail est si important pour eux : *« Nous avons chacun nos tâches. C'est assez hermétique, même si nous avons des collaborations entre nous. Alors on ne passe pas nos tâches à quelqu'un d'autre lorsqu'on s'absente, on doit les faire à un moment donné » ; « Nous nous donnons des coups de main, mais nos tâches sont très distinctes ».* La réception est le

seul poste où les collègues peuvent être appelés à aider l'employé en difficulté, la plupart du temps en prenant les appels ou en répondant à l'accueil lors d'un retard ou d'une absence.

On peut se demander, dans l'hypothèse où les absences devaient être compensées par les autres employés, si le soutien serait le même, et si les collègues feraient preuve d'autant de compréhension pour la situation personnelle des uns et des autres. Finalement, le soutien des collègues nous semble plutôt théorique puisqu'il n'a pas à se concrétiser dans la réalité étant donné qu'il est rare qu'un employé doive prendre la relève d'un collègue.

3.3 Particularités du milieu culturel

Le milieu culturel a quelques particularités qui lui sont propres. Il y a d'abord les salaires qui ne semblent pas très élevés. Nous avons aussi étudié les mesures d'aménagement et de réduction de travail utilisées par les répondants. Une autre particularité concerne la structure des organismes qui semble construite sur l'ancienneté des employés plutôt que sur une hiérarchie établie. Finalement, il y a la main-d'œuvre féminine qui semble plus importante que ce que disent les informations officielles.

3.3.1. Salaires

Malgré la belle réalité des organismes culturels, surtout avec la flexibilité des horaires, le télétravail et les vacances avantageuses, il est pertinent de se demander si tout cela n'est pas surtout une compensation pour les petits salaires offerts dans ce milieu de travail. En effet, comme certains commentaires le démontrent, une des particularités des organismes culturels concerne les salaires peu élevés : « *Je ne pense pas qu'on travaille dans le*

milieu culturel pour faire de l'argent. On ne travaille pas ici pour la paye » ; « C'est peut-être un des domaines professionnels où les gens sont le plus scolarisés et le moins rémunérés » ; « Les gens gagnent un salaire raisonnable, sinon modeste ».

En fait, plusieurs participants ont évoqué la possibilité que la souplesse d'horaire et de fonctionnement étaient probablement accordées pour compenser les petits salaires : *« Les salaires sont beaucoup moins élevés, mais il y a un peu plus de vacances. Il y a une compensation en termes de flexibilité sur l'horaire et sur les vacances » ; « Il y a beaucoup, beaucoup, surtout des mamans en fait, qui viennent travailler dans le milieu culturel parce qu'on offre des emplois, pas toujours bien payés, mais qui offrent la flexibilité du temps partiel, du télétravail, de tâche partagée. Il y a une grande flexibilité » ; « Ils sont tous en bas des salaires, des courbes moyennes pour les mêmes fonctions, la même scolarité [...] En général, les gens nous disent que les femmes s'y retrouvent plus parce qu'il y a plus de flexibilité, sur le plan humain, etc., une gestion entre 'guillemets' plus féminin ».*

On constate que les conditions de travail du milieu culturel n'apparaissent pas très avantageuses sur le plan financier, s'ajoutant ainsi aux faibles avantages sociaux (assurances, etc.) : *« Il faut aussi comprendre et mettre en contexte que dans notre secteur d'activité, on est des gens qui n'avons pas de gros salaires parce que le milieu n'a pas de ressources financières suffisantes. J'occuperais le même poste dans un secteur d'activité autre et je gagnerais probablement le double de ce que je gagne actuellement » ; « La flexibilité des horaires, c'est très très utilisé [...] Les gens sont super contents de ça. Je pense que les gens sont pas mal satisfaits en général, malgré les salaires qui sont*

quand même beaucoup en bas de ce qu'on peut trouver dans les entreprises privées créatives » ; « En général, dans le milieu culturel, les petits organismes, c'est ce que je connais, les salaires sont beaucoup moins élevés ».

Dans ce contexte, il est facile de comprendre que les gens qui travaillent à temps partiel, de façon non choisie, n'ont d'autres choix que de combiner les emplois pour boucler leurs fins de mois : *« C'est certain que si j'avais un meilleur salaire ici, je n'aurais pas besoin d'avoir deux emplois et je n'aurais pas besoin de travailler autant ».*

3.3.2. Mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail

En cours d'entretien, nous avons présenté aux répondants une série de mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, et nous leur avons demandé lesquelles existaient dans leur organisme. Ce processus a permis de compléter et de confirmer ce que les participants avaient déjà exprimé précédemment lorsqu'ils ont expliqué comment ils vivaient la conciliation travail-famille.

✓ Retraite

Dans la liste des mesures présentées, la retraite constitue un élément incontournable puisqu'inévitable, qu'elle soit progressive ou à temps partiel. Surtout que cette mesure peut parfois servir pour concilier travail et prise en charge d'un parent malade. À la question à savoir s'il est possible de prendre une retraite progressive ou partielle, plusieurs répondants disent qu'il leur est impossible d'y répondre puisque cela ne s'applique pas à leur milieu, personne n'ayant encore pris sa retraite.

Pour bien comprendre ces réponses, il est pertinent de savoir que la majorité des organismes rencontrés ont été fondés assez récemment. En effet, quatre organismes ont vu le jour à la fin des années 1980, soit entre 1985 et 1990 ; un seul a été créé dans les années 1990 ; deux autres ont vu le jour dans les années 2000 ; et deux trouvent leur origine dans les années 1970. Le plus ancien de ces organismes culturels n'a pas encore quarante ans. Ajoutons à cela le fait que l'employé ayant le plus d'ancienneté compte vingt années de service, et que les participants les plus âgés ont tout au plus la mi-cinquantaine. Dans ce contexte, il est compréhensible que personne n'ait encore songé à la retraite et que toute question s'y rapportant ne trouve pas d'écho chez les répondants. Un seul organisme a pu donner l'exemple d'une personne qui avait pris sa retraite. La question de la retraite ne fait donc pas encore partie des préoccupations essentielles de ces organismes.

✓ *Travail partagé*

En ce qui concerne les autres mesures proposées, le travail partagé volontaire n'était pas envisageable dans la plupart des organismes, à l'exception encore une fois de certains postes comme la réception. Cette impossibilité de partager le travail peut être due en partie au fait que les employés ne sont pas interchangeables. Comme cela a été expliqué précédemment, les gens qui s'absentent ne peuvent pas être remplacés, leurs tâches étant souvent trop spécifiques, trop pointues. Ce qui constitue une contrainte pour les absences l'est tout autant pour l'organisation du travail, rendant le travail partagé difficile à réaliser.

✓ *Semaine comprimée*

Au sujet de la semaine comprimée, travailler cinq jours en quatre jours, la majorité des répondants croient que c'est possible, mais dans les faits la mesure n'est pas utilisée. Quelques uns ont d'ailleurs affirmé que ce n'était pas une possibilité: « *Ce n'est pas réaliste* » ; « *Quelqu'un ne peut pas faire 35 heures efficacement en quatre jours, ce n'est pas vrai* ».

Par contre, travailler quatre jours, donc un petit temps plein, serait une possibilité, selon les postes occupés. Cependant, si les heures travaillées diminuent, le salaire suit la même courbe et quelques répondants ont précisé que même s'ils souhaitaient se prévaloir de cette mesure, ils ne pourraient pas l'assumer financièrement : « *Financièrement, je serais incapable* ».

✓ *Journées de travail plus courtes*

À propos des journées de travail plus courtes, il s'agit d'une possibilité, mais surtout occasionnelle en fonction des besoins de chacun. Pour que la mesure soit permanente, plusieurs participants mentionnent que cela serait à négocier avec l'employeur. Dans les faits, les journées plus courtes sont assez rares, et les réponses sont formulées en fonction des impressions personnelles de ce qui peut être acceptable ou non pour la direction et/ou par rapport au poste occupé : « *J'imagine que ça pourrait se faire* ».

✓ *Congés et vacances supplémentaires*

Quant aux journées supplémentaires de congé, dans presque tous les organismes, cette mesure peut être utilisée. Son application est possible grâce à l'accumulation du temps supplémentaire ou avec un congé sans solde : « *Oui, avec du temps accumulé ou à mes frais* ».

Finalement, la question des vacances annuelles supplémentaires est presque toujours reçue avec un sourire. Les répondants expliquent qu'ils se trouvent très privilégiés compte tenu des vacances estivales plus longues que celles prévues par les normes du travail, en plus des vacances payées du temps des Fêtes. Néanmoins, si certains souhaitent allonger davantage leurs vacances, les mêmes possibilités que pour les journées de congé s'offrent à eux, soit le temps accumulé ou à leurs frais : « *Ben, non, on a déjà de bonnes conditions [...] Mais je sais qu'il y en a qui l'ont déjà fait, ils n'avaient pas cinq semaines, mais c'était sans solde* » ; « *En rattrapage de temps. Ou à nos frais* ». La seule note discordante à cette question était la personne qui était contractuelle et à temps partiel : « *Moi, mes vacances c'est à mes frais. Si je travaille, je suis payée, si je ne travaille pas, je ne suis pas payée* ».

✓ *Autres mesures*

En terminant, on demande aux participants si d'autres mesures que celles proposées existent dans leur organisme. Les réponses sont variées. Parmi les mesures existantes, il a été question de la mise en commun de certaines ressources, des congés de maladie, des congés pour des raisons personnelles (différents des congés de maladie), des

compensations pour le congé de maternité, et de la possibilité d'amener parfois les enfants au bureau. La seule mesure qui peut être perçue comme étant une norme dans les organismes correspond aux congés de maladie. Tous les organismes prévoient quelques jours de maladie pour les employés. Les autres mesures invoquées sont vraiment spécifiques à certains organismes et ne sont pas usuelles.

3.3.3. La hiérarchie dans les petits organismes

Au cours des entretiens, nous cherchons à savoir s'il y a des différences, selon les fonctions occupées, dans l'utilisation des différentes mesures de conciliation travail-famille et ou de réduction et d'aménagement de travail. Nous souhaitons savoir si les mesures que nous avons présentées aux répondants sont utilisées par leurs collègues et qui précisément les utilise.

Sans surprise, les mesures, essentiellement la souplesse des horaires et le télétravail, sont utilisées par tous les employés peu importe les fonctions occupées. Il ne semble pas y avoir de distinction liée aux catégories professionnelles au sein des organismes culturels. À cette question en rapport avec les catégories professionnelles, on répond que cela ne s'applique pas. On peut supposer que, compte tenu de la petite taille des organismes, il n'y a pas de place pour une hiérarchie des fonctions, hiérarchie qui pourrait introduire des privilèges liés à celles-ci. Les employés sont tous sur un même pied d'égalité, seule l'ancienneté pouvant faire une différence concernant la durée des vacances. Malgré tout, il est important de rappeler que tous les postes ne permettent pas la même utilisation de la flexibilité des horaires ou du télétravail. Cependant, c'est la fonction elle-même, comme la réception, qui justifie l'absence de flexibilité et non pas la présence de privilèges ou de

hiérarchie professionnelle : *« Non, il n'y a pas de différence. Comme moi, je suis un cadre ici, et puis c'est le même arrangement que pour les autres » ; « Je vous dirais qu'ici, à la réception, c'est un poste à temps plein de 9 à 5, ça prend quelqu'un [...] C'est donc un poste qui est très stricte dans l'horaire et tout ».*

3.3.4. Prédominance des femmes

Finalement, dans les objectifs de recherche, nous avons noté que selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, il y a une majorité de femmes qui travaille dans le milieu de la culture. Toutefois, selon les chiffres de cet organisme, la différence entre les hommes et les femmes ne semble pas très grande. Pourtant, lors de la consultation des sites internet pour la sélection des organismes à rencontrer, nous avons constaté que les équipes sont presque toujours composées majoritairement de femmes. Les répondants soulignent très souvent cette particularité et précisent que c'est une caractéristique du milieu en général: *« C'est un milieu où il y a beaucoup de femmes qui travaillent » ; « Tu as une sensibilité ensuite à ton équipe parce que dans le milieu culturel, on a beaucoup de femmes » ; « En général, les gens nous disent que les femmes s'y retrouvent plus parce qu'il y a plus de flexibilité, sur le plan humain, etc., une gestion entre 'guillemets' plus féminin » ; « Non [il n'y a pas d'homme qui travaille dans l'organisme]. Et c'est beaucoup comme ça dans le milieu culturel d'ailleurs ».*

3.4 Mesures souhaitées

Si le milieu de travail est très favorable à la conciliation travail-famille, quelques mesures pourraient tout de même être plus satisfaisantes. D'autre part, les répondants disent souhaiter que certaines mesures hors travail soient améliorées.

Les mesures souhaitées hors travail sont directement liées aux difficultés identifiées précédemment. Il est entre autre question du manque de tolérance des écoles et des garderies face aux maladies des enfants. Les parents considèrent que les écoles et les garderies retournent trop souvent les enfants à la maison pour des malaises qui sont parfois sans gravité. Cette situation a bien entendu comme conséquence d'obliger les parents à quitter subitement le travail pour aller chercher leur enfant.

La question des CPE, comme on l'a vu ailleurs, préoccupe aussi les parents. L'accessibilité et la proximité des CPE du domicile ou du travail est un élément important: *« La proximité. C'est vraiment la proximité, un endroit proche de ta maison ou de ton lieu de travail, ou carrément sur le lieu de travail »* ; *« Pour la région montréalaise du moins, les services de garde, c'est difficile de se trouver une place. Il y a en a, mais c'est comme jouer à la roulette, il faut attendre que notre numéro sorte »*.

Au travail, les rares répondants qui n'avaient pas l'opportunité de faire du télétravail ou d'avoir un horaire flexible ont souhaité y avoir accès : *« Peut-être le travail à la maison [...] On fait beaucoup de rédaction, donc ça, il pourrait peut-être y avoir un peu plus d'ouverture »* ; *« Ma première idée qui me vient à l'esprit, c'est la flexibilité au niveau de l'horaire. Ici, c'est quand même assez stricte [...] Je pense que cette manière de*

fonctionner là est un peu ancienne dans la mesure où elle reflète moins la manière dont le marché du travail a évolué [...] Je serais de la génération à donner un peu d'indépendance à l'employé ».

Également, un des répondants qui a un enfant malade a fait part de l'importance de l'assurance-salaire, mais surtout d'élargir ce concept pour couvrir le salaire des employés qui s'absentent pour prendre soin d'un proche malade : *« Si c'est le conjoint, si c'est l'enfant qui tombe malade, qu'on doit accompagner là dedans et que ça nous empêche de venir travailler, ce serait le fun que cette assurance là soit plus large, moins restrictive [...] Parce qu'à la peine et au fardeau de la maladie, s'ajoute le fardeau financier [...] Donc si l'assurance-salaire était élargie et couvrirait la maladie des enfants ou du conjoint, ça aiderait beaucoup ».*

Une autre mesure proposée concerne un aménagement pour la semaine de relâche. C'est le seul point qui semble parfois causer un peu de problèmes pour les parents au travail. Le temps supplémentaire accumulé ou les journées de maladies, ce n'est pas toujours suffisant pour prendre la semaine de relâche : *« La seule chose, c'est peut-être la semaine de relâche, ça, j'aurais aimé... Parce que nous avons des journées qu'on peut prendre pour la maladie des enfants par exemple, mais on ne peut pas les prendre pour la semaine de relâche ».*

Néanmoins, malgré ces différentes mesures énoncées, les gens répètent que le plus important est d'avoir de la flexibilité dans leur horaire : *« C'est bien beau toutes ces mesures, mais si on me donnait tout ça et que je perdais ma flexibilité, je dirais non. C'est le plus important, la flexibilité pour que je puisse disposer moi-même de mon*

temps » ; « *La seule mesure que je vois, c'est la souplesse dans l'horaire qui est importante. Et ça, je l'ai* ». Dans le même sens, les gestionnaires considèrent aider leurs employés en leur permettant de gérer leur horaire, et ils font valoir qu'ils seraient réceptifs si les employés avaient d'autres revendications : « *Si mes employés me proposaient quelque chose, je sais que j'aurais l'ouverture de le regarder* ».

3.5 Synthèse

Les organismes culturels de très petite taille, soit de moins de dix employés, bénéficient d'un élément très important pour la conciliation travail-famille : la flexibilité d'horaire. De plus, ils peuvent presque tous avoir recours au télétravail lorsqu'ils ne peuvent se rendre au bureau pour des raisons familiales. Bien entendu, la situation est moins facile pour certains postes, par exemple, pour la personne responsable de la réception et de l'accueil. Toutefois, même dans ce cas précis, les gestionnaires essaient d'aider les employés.

Effectivement, les gestionnaires démontrent une belle ouverture à la conciliation travail-famille. Si les horaires flexibles et le télétravail sont possibles, c'est parce que les directions des organismes culturels cherchent à aider leurs employés dans la gestion de leurs différentes responsabilités. Ils sont conscients que si leurs employés se sentent soutenus, la production du travail sera meilleure et il y aura moins de roulement de personnel.

La conciliation travail-famille semble être une réelle priorité dans les organismes culturels rencontrés. L'envers de cette médaille, c'est qu'il s'agit de milieux de travail où

les salaires ne sont pas très élevés et où les avantages sociaux sont minimes, lorsqu'ils existent, se résumant à des assurances collectives.

4. Recommandations

À la suite de l'analyse des résultats de la recherche sur les organismes culturels de très petite taille, on constate qu'il y a unanimité de la part des participants à l'effet que tout se passe bien parce que tous bénéficient de la flexibilité d'horaire. Il est important de rappeler que selon les études, la flexibilité d'horaire est un élément particulièrement déterminant. En plus de la souplesse d'horaire, les répondants ont presque tous la possibilité de faire du télétravail, autre mesure qui les aide à contrôler leur temps et à gérer leurs absences.

Compte tenu de ces deux mesures importantes offertes par presque tous les organismes rencontrés, il est apparu difficile d'identifier des suggestions réalistes, pour ces petits milieux de travail, en fonction de leur situation financière limitée. En effet, nous devons tenir compte de leurs moyens financiers limités pour établir des mesures de conciliation travail-famille, ainsi que du très petit nombre d'employés qui vivent des situations différentes.

Nous avons tout de même retenu la difficulté des organismes à avoir accès à des assurances collectives, l'absence de fond de pension, la préoccupation pour obtenir une place dans un centre de la petite enfance (CPE) ainsi que la proximité du CPE du lieu de travail ou du domicile. Les avantages sociaux, assurances et fond de pension, touchent tous les employés, qu'ils soient parents ou non.

Nous avons constaté que pour avoir accès à un régime d'assurances collectives, certains organismes se sont joints à un autre regroupement qui n'avait rien à voir avec leur propre secteur d'activité. D'autres n'y ont toujours pas accès, justement parce qu'ils n'arrivent pas à se joindre à un groupe suffisamment important pour leur permettre d'obtenir une masse critique qui favoriserait l'accès à un régime d'assurances à un coût raisonnable.

Il nous apparaît donc intéressant d'explorer la possibilité d'un regroupement des organismes culturels. En effet, si les organismes, tous secteurs d'activité confondus, se regroupaient, ils atteindraient assurément un nombre suffisant de personnes pour mettre en place un régime d'assurances collectives à un coût acceptable en fonction de leurs revenus. Ce regroupement permettrait peut-être de diminuer le coût de leur régime actuel pour ceux qui en ont un et aux autres de pouvoir enfin en bénéficier. Ce qui nous semble aussi intéressant, c'est de regrouper des assurés qui ont des conditions de travail semblables, donc qui auraient aussi possiblement des impératifs financiers similaires. Cela n'est pas négligeable lorsque vient le temps de choisir un plan d'assurances et une compagnie pour couvrir les besoins d'un groupe d'employés.

Dans le même sens, ce type de regroupement leur permettrait peut-être d'avoir accès à un REER collectif ou même de créer un fond de pension destiné aux employés des organismes, comme l'ont fait les groupes communautaires et de femmes qui se sont ainsi regroupés pour créer *Le régime de retraite des groupes communautaires et de femmes*. Il s'agit d' « *Un outil collectif pour améliorer la sécurité du revenu à la retraite des personnes salariées du communautaire et par le fait même, la pérennité de l'action des*

groupes »¹⁸. Ce regroupement créé en 2004 semble avoir fait ses preuves après six années d'existence. Les organismes pourraient s'en inspirer pour créer leur propre régime de retraite, et la formule pourrait possiblement les aider pour un regroupement concernant des assurances collectives.

L'autre recommandation que nous souhaitons proposer va dans le même sens d'un regroupement, mais cette fois pour des services de garde. Lorsque nous avons effectué les entretiens, nous avons pu constater que les organismes se trouvent presque majoritairement dans le même quartier ou dans des quartiers adjacents, un seul étant vraiment un peu plus éloigné. De plus, tous les organismes rencontrés ont élu domicile dans des édifices à vocation culturelle. Cette proximité des lieux nous apparaît intéressante pour mettre sur pied un ou des CPE destinés en priorité aux organismes culturels. Encore une fois, le potentiel de regroupement nous semble être réaliste compte tenu de cette particularité de proximité.

Les recommandations sont peu nombreuses puisque les organismes culturels rencontrés ont la volonté d'offrir un milieu de travail très favorable à la conciliation travail-famille, et il faut tenir compte de l'absence de moyens financiers. Finalement, le mot clé serait « regroupement » afin de permettre d'élargir ou de créer quelques avantages sociaux et services pour les employés.

¹⁸ Source : <http://regimeretraite.ca/site>. Consulté le 08-12-2010.

Conclusion

Il est très intéressant de constater à quel point les employés et les gestionnaires des organismes culturels semblent jouir d'une réelle facilité pour concilier travail et famille. Cette facilité est due essentiellement à la flexibilité des horaires et au télétravail qui permet de compenser les absences du bureau. Toutefois, le facteur déterminant est bien l'attitude du gestionnaire qui autorise les deux premiers éléments. Le gestionnaire paraît être l'élément clé de la conciliation travail-famille. Voilà des constats susceptibles d'être pertinents pour des organismes provenant d'autres secteurs d'activité. L'excellente appréciation des employés des organismes culturels devrait servir la réflexion des gestionnaires. Surtout que les gens rencontrés ont bien exprimé leur besoin de contrôler leur temps et non pas qu'on les aide à gérer les inconvénients qui résultent du manque de flexibilité.

Si les conditions professionnelles sont favorables à la conciliation travail-famille, tout n'est cependant pas parfait pour autant au sein des organismes culturels. En effet, une caractéristique importante de ce milieu de travail consiste dans les petits salaires et le peu d'avantages sociaux, et ce à tel point qu'il est possible de croire que les conditions favorables à la conciliation travail-famille existent en partie pour compenser les désavantages salariaux et autres.

D'autre part, malgré un milieu de travail favorable à la conciliation travail-famille, les répondants rencontrent aussi des difficultés, principalement à l'extérieur du travail. La première difficulté se rapporte au manque de place dans les services de garde. Les centres de la petite enfance (CPE) sont absolument nécessaires pour permettre aux parents de

travailler à l'extérieur de la maison et d'avoir l'esprit tranquille en sachant leur enfant dans un milieu sécuritaire. Le prix abordable des CPE est aussi un avantage pour les parents en comparaison des services privés.

En plus des places en CPE, d'autres mesures sont identifiées comme pouvant faciliter la conciliation travail-famille. Ces mesures impliquent la proximité des CPE, une plus grande souplesse des garderies et des écoles lorsque les enfants sont légèrement malades, ainsi qu'un service d'aide aux devoirs. Une dernière mesure évoquée a trait à l'assurance salaire. On propose de revoir l'assurance salaire qui, actuellement, ne peut être versée que lorsqu'on éprouve soi-même des problèmes de santé. On suggère que cette assurance puisse aussi être réclamée lorsqu'on doit s'absenter du travail afin de prendre soin d'un proche malade.

Conditions favorables au travail dans les organismes culturels:

- ✓ Flexibilité d'horaire
- ✓ Télétravail
- ✓ Attitude du gestionnaire

Inconvénients des organismes:

- ✓ Petits salaires
- ✓ Peu d'avantages sociaux

Conditions défavorables hors travail:

- ✓ Pénurie de places en CPE
- ✓ Distance des CPE
- ✓ Absence d'aide aux devoirs
- ✓ Absence de souplesse des garderies et des écoles pour les problèmes de santé
- ✓ Absence de soutien financier lors de problème de santé d'un proche

Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon des répondants, il serait pertinent d'étendre la recherche à un plus grand nombre d'organismes culturels, peu importe leur taille. Cela permettrait d'enrichir les observations, de les préciser et d'améliorer leur mise en contexte. Un plus grand nombre de participants et de milieux de travail permettrait une

étude plus approfondie de certains facteurs. Parmi les facteurs que nous retenons, il y a la taille de l'entreprise, les impératifs financiers (à but lucratif ou non), le type de gestion selon l'âge et le sexe. Nous pensons que de pouvoir mieux isoler ces variables, ce que permettrait un plus grand échantillon, permettrait une observation plus fine du milieu culturel et de ses employés administratifs.

En ce qui concerne la taille de l'entreprise, il serait pertinent de savoir si le nombre d'employés influence les mesures de conciliation travail-famille, et s'il y a lieu dans quel sens cette influence opère. L'étude de ce facteur permettrait aussi de savoir si c'est vraiment le milieu culturel qui permet d'avoir une sensibilité à la conciliation travail-famille, et même vie professionnelle-vie personnelle, comme plusieurs participants l'ont affirmé, ou bien si ce n'est pas plutôt le petit nombre d'employés des organismes qui rend possible divers accommodements au cas par cas.

Nous pensons aussi qu'il serait pertinent d'étendre la recherche aux entreprises culturelles. La comparaison des organismes à but non lucratif avec des entreprises à but lucratif permettrait d'observer si l'objectif financier a un impact sur le type de gestion et donc sur la sensibilité à la conciliation travail-famille.

Dans une recherche de plus grande envergure, il serait aussi intéressant de questionner le choix du temps partiel, surtout par les femmes. Dans les organismes rencontrés, malgré des conditions de travail très favorables à la conciliation travail-famille, certaines répondantes se réjouissent de travailler à temps partiel, ou plutôt à temps plein réduit, soit quatre jours par semaine. Que ce temps plein réduit soit volontaire ou imposé, elles apprécient avoir plus de temps à consacrer à leur vie familiale. Nous aimerions savoir

comment les travailleuses conçoivent leur vie professionnelle et leur vie familiale. Ce choix du temps réduit a-t-il un impact sur leur carrière? Si oui, pourquoi ont-elles fait ce choix et comment vivent-elles cette réalité? Les femmes doivent-elles renoncer à une carrière florissante pour avoir une vie familiale satisfaisante?

De nombreuses questions restent à analyser et notre recherche constitue un jalon dans cette plus vaste entreprise. Nous croyons d'ailleurs avoir déjà obtenus des résultats intéressants à partir de cette recherche à caractère exploratoire.

Bibliographie

- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. 2008. «Enjeux sociopolitiques et gouvernance de la conciliation travail-famille». Dans *Parentalité et activité* (Montréal, 29 et 30 septembre 2008), p.1-12. En ligne: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/34/12/79/PDF/MABMconf-inaug-collMontreal08.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Chrétien, Lise et Isabelle Létourneau. 2006. «Du poids des contraintes au partage concerté des ressources: quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille». *Pistes*, vol. 8, no 2, Octobre 2006, p. 1-25. En ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a5.htm>. Consulté le 22-11-2010.
- Descarries, Francine et Christine Corbeil. 2002. «Articulation famille-travail: quelles réalités se cachent derrière la formule?». Dans *Espaces et temps de la maternité*, p. 456-477. Montréal: Les Éditions Remue-Ménage. En ligne: http://classiques.uqac.ca/contemporains/descarries_francine/articulation_famille_travail/articulation_famille_travail.pdf. Consulté le 22-11-2010.
- Dompierre, Johanne. 1993. «Rôles sociaux et stress au travail: comparaisons hommes-femmes». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, no 3, p. 165-184. En ligne: http://www.rqpsy.qc.ca/ARTICLE/V14/14_3_165.pdf. Consulté le 22-11-2010.
- Duxbury, Linda, Christopher Higgins et Donna Coghil (2003). *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada: 114 p. En ligne : <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Eydoux, Anne, Bernard Gomel et Marie-Thérèse Letablier. 2008. «Activités sociales et aménagements temporels. L'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-famille de leurs salariés». *Recherches et Prévisions*, no 92, Juin 2008, p. 9-20.
- Gauthier, Benoît et collaborateurs. 2009. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 767 p.
- Guberman, Nancy et Maheu. Pierre. 1994. «Au delà des soins: un travail de conciliation». *Service social*, vol. 43, no 1, p. 87-104. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/ss/1994/v43/n1/706644ar.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Victor Haines, Renée Trottier et Manon Simard. 1997a. «Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec».

Relations industrielles, vol. 52, no 2, p. 274-303. En ligne:

<http://www.erudit.org/revue/ri/1997/v52/n2/051167ar.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Laure Chevalier, Kathy Denault et Martine Deschamps. 1997b. «Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences». p. 1-26.

Le Bihan-Youinou, Blanche et Claude Martin. 2006. «Travailler et prendre soin d'un parent âgé dépendant». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, no 16, 77-96. En ligne : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TGS_016_0077. Consulté le 22-11-2010.

Lee-Gosselin, Hélène. 2005. «Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille?». Dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, p. 135-164. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Lefèvre, Cécile, Ariane Pailhé et Anne Solaz. 2008. «Les employeurs, un autre acteur de la politique familiale?». *Recherches et Prévisions*, no 92, Juin 2008, p. 21-31.

Lemieux, Denise et Collaborateurs. 2002. *Traité de la culture*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1090 p.

Méda, Dominique. 2008. *Le temps de femmes. Pour un nouveau partage des rôles*. Trad. Français, 2e. Paris: Flammarion, 233 p.

Méda, Dominique. 2003. «Manquons-nous de temps?». *Interventions économiques*, no 31, Juin 2003, p. 1-18. En ligne : <http://www.temps.rennes.fr/pdf/meda.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Mercure, Daniel. 2008. «Travail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie». Dans *La famille à l'horizon 2020*, p. 147-172. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.

Merelli, Maria, Paola Nava et Maria Grazia Ruggerini. 2000. *Réconciliation de la vie familiale et du travail dans les micros et petites entreprises. Étude: Les modèles et les stratégies "family friendly" en Italie, Espagne, France et Allemagne*. 112 p. En ligne: <http://195.23.38.178/conciliar/files/concilia-Estudo%20conciliacao.empresas.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Second Edition: Sage Publications, 338 p.

Ministère de l'Emploi (2009). Conciliation travail-Famille. [Québec], Gouvernement du Québec: 14 p En ligne: <http://www.emploi-quebec-trousse.com/Guide%20Conciliation%20travail-famille,%20un%20outil%20profitable.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. (2004). Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille. Direction des communications. Québec, Gouvernement du Québec: 14 p En ligne:

http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_document_consultation_abrege.pdf. Consulté le 22-11-2010.

Pailhé, Ariane et Anne Solaz. 2009. «La famille à "flux tendu": quotidien des parents et pratiques des employeurs». Dans *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, p. 460-489. Paris : La Découvert. En ligne:

<http://www.efc.ined.fr/pdf/ouvrage/synthese.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Paquet, Nicole (2004). Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. Québec: 14 p. En ligne:

http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_document_consultation_abrege.pdf. Consulté le 10-12-2010.

Paquet, Renaud et Elmustapha Najem. 2005. «L'évolution récente des pratiques de Conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no 2, p. 1028-1047.

Rochette, Maude (2004). La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises. Montréal, Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille: 63 p.

Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2011. *Les bureaux et agences des temps en France et en Europe ; état des lieux*. Note de recherche no 2011-2 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal : ARUC-GATS. www.telug.ugam.ca/aruc-gats

Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010a. *Le soutien à la participation sociale des aînés et le programme "ville amie des aînés" au Québec*. Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 53 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-05.pdf. Consulté le 01-02-2011.

Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010.b *Politiques familiales municipales : l'émergence de nouvelles formes de gouvernance locale?* Coll. «Notes de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 29 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-07.pdf. Consulté le 01-02-2011.

Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010c. *Politiques familiales municipales et développement local - Les PFM comme outil de soutien aux stratégies locales au Québec*. Coll. «Notes de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 29 p. En ligne:

http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-06.pdf. Consulté le 01-02-2011.

Saint-Amour, Nathalie. 2007. «Conciliation famille/emploi au Québec. Des objectifs diversifiés». *Informations sociales*, no 143, p. 43-53.

Saint-Amour, Nathalie, Johanne Laverdure, Annie Devault, Sylvianne Manseau et Robert Jacob. 2005. *La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. Montréal: Institut national de santé publique du Québec, 32 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003a. «Articulation emploi-famille: les usages du temps chez les pères et les mères». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, no 1, p. 76-93. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n1/009628ar.html>. Consulté le 22-11-2010.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003b. *Conciliation emploi-famille et le temps de travail: De nouveaux enjeux sociétaux. Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques*. Coll. «Notes de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 1 à 19 p. En ligne : <http://www.gendercheck.net/doc/fr/pdf/TempsSociauxCanada.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2008. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. 2e édition. Québec: Presses de l'Université du Québec, 367 p.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière. 2009. «La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec. Le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières?». p. 1-26. En ligne: <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC09-02.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet. 2006a. «Articulation emploi-famille et temps de travail: de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils?». *La conciliation travail-famille: perspectives internationales*, no 4, p. 1-21. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/EFG/2006/v/n4/012893ar.html?lettre=V>. Consulté le 22-11-2010.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet. 2006b. « Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict? ». *Canadien Journal of Communication*, vol. 31, no 3, October 2006, p. 715-731.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Martine di Loreto et Émilie Genin. 2009. «Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille: quelques observations dans le secteur policier au Québec». p. 1-24. En ligne: <http://dvfm.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC09-04.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010a. *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 32 p. En ligne:

http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-03.pdf. Consulté le 28-02-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010b. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance (CPE) au Québec*. Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 39 p. En ligne:

http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-04.pdf. Consulté le 28-02-2011.

Vendramin, Patricia. 2007. *Enquête temps et travail: Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux*. Namur: Fondation Travail-Université. Centre de recherche Travail & Technologies, 60 p. En ligne :

<http://www.ftu.be/documents/ep/Etude-EP2007-Temps.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Williams, Cara. 2005. «La génération sandwich». *Tendances sociales canadiennes*, no 11, Été 2005, p. 17.

Annexe A - Questionnaire d'entretiens

La conciliation travail-famille dans les organismes culturels au Québec

1^{re} partie - Questions fermées :

- 1- Titre du poste
- 2- Type d'emploi : temps plein, partiel choisi, temps partiel non choisi, autres
- 3- Mission de l'organisme
- 4- Avez-vous des enfants?
- 5- Avez-vous des proches à charge pour cause de maladie ou d'âge (êtes-vous un proche aidant)?

2^{ème} partie - Questions ouvertes :

- Comment avez-vous vécu la conciliation travail-famille?
 - Quelles difficultés avez-vous rencontrées personnellement? (*Quelles personnes ou services vous ont aidé personnellement du point de vue de la conciliation : absence de soutien du conjoint, de l'organisation ou du supérieur, absence de flexibilité d'horaires ou de congés, autres*)
 - Quels types de mesures vous auraient été utiles? De quoi auriez-vous eu besoin?
-

- 1- Pensez-vous que votre organisme est un milieu qui facilite la conciliation travail-famille?
- 2- (Pour les employés) Avez-vous le soutien de votre supérieur?
- 3- (Pour les employés) Avez-vous le soutien de vos collègues?
- 4- Est-ce que votre organisation (organisation de travail) est un milieu de travail qui facilite la conciliation travail-famille? Comment ?

- 5- 5.1 - Parmi les mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, lesquelles existent actuellement dans votre entreprise?

Pratique d'aménagement ou réduction du temps de travail	Oui	Non
Retraite progressive		
Retraite et emploi à temps partiel		
Temps partiel volontaire		
Travail partagé volontaire		
Horaire flexible		
Télétravail ou travail à domicile temps plein		
Télétravail ou travail à domicile quelques jours par semaine		
Journées de travail plus courtes		
Jours supplémentaires de congé		
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)		
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)		
Vacances annuelles plus longues		
Autres. Précisez.		

5.2 - Les mesures d'aménagement du temps de travail sont-elles beaucoup utilisées par vos collègues de travail et sont-elles importantes pour la conciliation (revenir sur celles qui existent) ?

5.3 - Dans votre milieu de travail, quelles mesures sont utilisées et qui les utilise selon vous : quelles catégories professionnelles, hommes et femmes ?

- 6- Est-ce que d'autres (ou des) mesures seraient utiles? Lesquelles et pourquoi?
- 7- Est-ce dans la culture du milieu de pouvoir prendre un congé parental?
- 8- (Pour les gestionnaires) Est-il concevable de prendre congé pour des raisons familiales?
- 9- Si vous avez eu à prendre congé, y a-t-il eu des impacts négatifs sur votre carrière?
- 10- Ces mesures sont-elles utiles pour vous ou pour d'autres?

- 11-Pourriez-vous me décrire ce qui existe comme avantages sociaux (assurance collective, programme d'aide aux employés, programme santé, programme mieux-être, programme de Conciliation Travail Famille, programme de reconnaissance, de récompense)?
- 12-Bénéficiez-vous d'autres formes d'avantages sociaux? (en lien avec la parentalité, déplacements, relocalisation etc.)
- 13-À votre avis, est-ce que ce type de service existe dans le milieu culturel que vous couvrez ?
- 14- Dans votre **milieu en général** (audiovisuel, danse, musique, théâtre, arts visuels):
- est-il facile de concilier emploi et famille pour les hommes et femmes qui pratiquent le métier?
 - est-il facile ou pas de prendre un congé parental ? Le congé québécois accessible aux travailleurs autonomes a-t-il aidé (un peu, beaucoup, pas du tout, ne s'applique pas)?
 - quelles sont les mesures de conciliation les plus courantes ?
 - quels sont les obstacles les plus importants à la conciliation (horaires, durée du travail, autres)? ; expliquer le contexte précis du milieu.
 - est-ce que les supérieurs soutiennent les parents ou considèrent que ce sont des questions personnelles, que les employés doivent régler eux-mêmes ?
 - est-ce que les collègues soutiennent les parents ou considèrent que ce sont des questions personnelles, que les employés doivent régler eux-mêmes ?

Revue des services divers offerts aux salariés pour concilier vie professionnelle et vie personnelle (cette question permet de résumer l'entretien et d'ajouter des informations de dernière minute).

Questionnaire complémentaire :

Parmi les mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail, lesquelles pourraient vous intéresser du point de vue de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle-familiale (incluant parents âgés, enfants, etc.) ?

Pratique d'aménagement ou réduction du temps de travail	Très intéressant	Assez intéressant	Neutre	Pas intéressant	Pas du tout intéressant
Retraite progressive					
Retraite et emplois à temps partiel					
Temps partiel volontaire					
Travail partagé volontaire					
Horaire flexible					
Télétravail ou travail à domicile temps plein					
Télétravail ou travail à domicile quelques jours par semaine					
Journées de travail plus courtes					
Jours supplémentaires de congé					
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)					
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)					
Vacances annuelles plus longues					

Question supplémentaire concernant les services aux salariés:

Quels services vous motiveraient à rester dans cette organisation :

Services aux salariés	Existe déjà	Ça existe partiellement et j'aimerais avoir davantage de services	J'aimerais que ça existe pour ma qualité de vie	Intéressant pour m'inciter à rester en emploi	Neutre	Pas intéressant
▪ Santé physique et mentale (nutritionniste, psychothérapie, massothérapie, kinésiologie, ergothérapie, etc.)						
▪ Mieux-être (centre de conditionnement physique, ski, golf, cours d'arts martiaux, location vélo, forfaits détente, etc.)						
▪ Famille, enfants, aînés (soutien à la réussite scolaire, camps d'été, accompagnement parent aînés, gardienne d'urgence, etc.)						
▪ Alimentaires (repas préparés, boîte à lunch, traiteur, etc.)						
▪ Domicile (entretien ménager, menus travaux, soutien informatique à domicile, gardienne d'animaux, etc.)						
▪ Transport (transport collectif ou en commun, réparation bicyclette sur lieux de travail, etc.)						
▪ Facilitateur (coursier personnel, organisation d'événements, etc.)						
▪ Administrateur (conseil juridique, conseil financier, écrivain public, etc.)						