



**La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale :
un secteur axé sur les valeurs sociales
et les besoins des individus**

Par Josée Boisvert et Diane-Gabrielle Tremblay

**Note de recherche no 2010-2
De l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté)
sur la gestion des âges et des temps sociaux**

Télé-université/Université du Québec à Montréal

Juin 2010

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

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

Notes biographiques

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

Josée Boisvert était assistante de recherche dans le cadre de ce projet. Son parcours professionnel et académique s'inscrit dans le domaine des sciences humaines et sociales et dans une pratique de recherche essentiellement axée sur les méthodologies qualitatives. Ses expériences de travail auprès de populations marginalisées (ex-détenus, personnes itinérantes, jeunes de la rue), l'ont amenée à s'intéresser à plusieurs enjeux sociaux, notamment les liens entre l'individu et la place qu'il occupe au sein de l'organisation sociale et économique. Son parcours professionnel l'a également amenée vers l'univers de la recherche et depuis 2005 elle combine ses différentes compétences et expertises à titre de professionnelle de recherche et de consultante en méthodologies qualitatives. En septembre 2008, au moment où elle rejoignait l'équipe de la Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, elle débutait des études de deuxième cycle en méthodologies d'analyse sociologique. En plus de la Téluq, elle a notamment collaboré avec le département de psychologie de l'Université de Montréal, le Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale et le centre de recherche Fernand-Séguin. Coordonnées : boisvert.josee@yahoo.ca

Remerciements

Nous voulons remercier Alexandre Chabot qui a réalisé les tableaux statistiques.

Note : cette recherche a été réalisée en partenariat avec l'Association québécoise des centres à la petite enfance (AQCPÉ) dans le cadre de l'ARUC-GATS, mais aussi en collaboration avec d'autres organismes en économie sociale, que nous tenons à remercier ici.

1. Introduction et contexte de la recherche

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

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

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

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

Nous verrons donc dans les pages qui suivent les facteurs constitutifs de cette culture organisationnelle favorable à la CEF ainsi que les mesures et pratiques concrètes qui y ont cours et qui visent à aider les travailleurs à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles.

2. Quelques caractéristiques du secteur de l'économie sociale

Nous présentons ici quelques chiffres sur le secteur de l'économie sociale, simplement pour en donner un aperçu, et nous présentons aussi les valeurs qui animent le secteur, puisque ceci est important, on le verra, du point de vue du soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille.

L'économie sociale en quelques chiffres

Au Québec, l'économie sociale est un secteur d'emploi important. Selon les données disponibles sur le site web du Chantier de l'économie sociale, ce secteur compte 6 254 entreprises, dont 2 313 coopératives et 3 941 organismes à but non lucratif (OBNL) et compte un total 65 028 emplois pour un chiffre d'affaire de 4,3 milliards \$.

En ce qui concerne la proportion des femmes dans l'économie sociale, il est généralement admis que les femmes sont majoritaires à y travailler. Toutefois, selon le *Chantier en économie sociale*, à ce jour, aucune donnée précise n'est disponible afin de corroborer cette impression. Le *Chantier* nous a toutefois fourni d'autres chiffres concernant des secteurs qui incluent toutes ou une partie des entreprises en économie sociale, et qui indiquent que la proportion de femmes est très élevée. Ainsi, selon un portrait statistique réalisé en 2000 par le *Comité sectoriel de main-d'œuvre, de l'économie sociale et de l'action communautaire* (CSMO-ESAC), les entreprises regroupées sous cette bannière comptaient dans leurs effectifs majoritairement des femmes : 76 % dans les OBNL et 44% dans les coopératives. Dans l'ensemble de ces entreprises, les femmes occupaient 63% des postes de direction. En 2005, une autre étude réalisée par le *Centre de formation populaire et Relais-femmes* évaluait que 80% des emplois des organismes communautaires étaient des femmes.

Du côté des salaires, nous avons rencontré la même difficulté, c'est-à-dire que le *Chantier* et le CSMO-ESAC ne possèdent pas de données précises sur cette question. Toutefois, selon l'étude du *Centre de formation populaire et Relais-femmes* réalisé en 2005, et qui ne concernent que les organismes communautaires autonomes et non pas l'ensemble des entreprises en économie sociale, il semble que plus de 80% de leurs travailleurs gagnaient moins de 20\$ de l'heure en septembre 2003.

L'économie sociale, l'art de faire autrement

Les entreprises en économie sociale marquent les secteurs de l'emploi et de l'économie en général de couleurs bien particulières et qui lui sont propres. Créées à la base pour satisfaire les besoins des individus et des communautés locales, les entreprises en économie sociales s'inscrivent dans le développement d'une économie d'abord axée sur les valeurs humaines.

Les règles et fonctionnement de ces entreprises sont élaborés en fonction de cette reconnaissance de la dimension sociale qui, selon les personnes qui travaillent dans ce secteur et qui l'animent, doit être présente dans l'économie. Tirés du site web du Chantier de l'économie sociale¹, voici ces principes et ces règles:

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;

¹ Ces informations sont tirées du site web du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier.qc.ca/>. (consulté le 12 mars 2010)

- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

3. Méthodologie

Notre recherche s'est déroulée durant l'année 2009, sur la base d'une méthodologie mixte (Creswell et Plano Clark, 2006; Patton, 1990), combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous avons tout d'abord procédé à une enquête via internet par laquelle les répondants ont été invités à répondre à un questionnaire. À la fin de ce celui-ci, nous demandions aux personnes intéressées à nous rencontrer de nous laisser leurs coordonnées, ce qui a permis de procéder à la deuxième phase de notre recherche en réalisant des entretiens face-à-face. Une analyse transversale des données a ensuite été réalisée, à l'aide des logiciels SPSS et N'Vivo.

Le questionnaire était essentiellement composé de questions portant sur les mesures existantes au sein des organisations et celles souhaitées par les répondants. Nous avons également voulu savoir quelle était la perception des répondants quant au soutien des supérieurs et collègues à l'égard de leurs responsabilités familiales, puisque cet aspect est présenté comme de plus en plus important, au-delà de l'existence même de mesures (Behson, 2005; Tremblay et Genin, 2010). Nous les avons également interrogés sur différents aspects relatifs à la prise de congé pour des raisons familiales ainsi qu'au congé parental. Enfin, nous avons voulu savoir si les répondants estimaient bien arriver à concilier responsabilités professionnelles et responsabilités familiales.

Afin de créer le questionnaire en ligne et la grille d'entretien, nous nous sommes inspirées de différents travaux, notamment ceux portant sur les mesures de CEF les plus populaires auprès des parents travailleurs, Caussignac, 2000; Duxbury et Higgins, 1993; Guérin et al., 1997; Tremblay, 2008). Par ailleurs, les travaux de Caussignac, (2000), de Chevenier, (1996), de Guérin et al., (1997), les études du Families and Work institute (1998), ainsi que les travaux de Tremblay (2005) ont également suscité l'élaboration de questions portant sur le soutien des collègues et supérieurs, un facteur incontournable dans l'utilisation des mesures et mis en lumière par ces recherches. Des études (ayant montré que des mesures adéquates mais surtout un soutien qui permet qu'elles soient utilisées (Behson (2005) par les travailleurs permettaient de réduire le conflit entre travail et famille, nous avons également tenu compte de ces aspects dans l'élaboration de notre questionnaire.

Afin d'administrer le questionnaire au plus grand nombre de personnes possibles et de bénéficier d'un certain « passeport » positif auprès dirigeants d'entreprise à qui l'on demandait de mobiliser leur personnel pour répondre au questionnaire, nous avons sollicité l'appui de différents regroupements régionaux ou provinciaux dont les membres sont des entreprises en économie sociales. Nous avons également approché à la pièce certaines entreprises. Mentionnons que si cette procédure s'est révélée efficace et rapide, elle ne nous permet toutefois pas de connaître le taux de réponse exact à notre questionnaire puisque nous ne savons pas précisément combien de personnes ont effectivement reçu l'invitation à répondre.

Pour se qualifier en tant que répondant à notre questionnaire, les personnes devaient être un employé rémunéré et avoir la responsabilité d'au moins un enfant âgé de moins de 18 ans. Au final, 423 personnes ont rempli le questionnaire, dont 28 hommes et 395 femmes; 69% des répondants travaillent en CPE, 14% en coopérative et 17% en OBNL. 70% sont des employés alors que 30% occupent un poste de gestion et plus

de 92% détiennent un poste régulier. Aussi, 80% de nos répondants sont âgés de moins de 45 ans et un peu plus du tiers (37,5%) ont au moins un enfant âgé de moins de 6 ans.

Ajoutons que 70% sont des employés alors que 30% occupent un poste de gestion et plus de 92% détiennent un poste régulier. Aussi, 80% de nos répondants sont âgés de moins de 45 ans et un peu plus du tiers (37,5%) ont au moins un enfant âgé de moins de 6 ans. La plupart des employés ont une certaine ancienneté chez leur employeur actuel, puisque 26 % ont plus de 10 ans d'ancienneté, 30 % entre 6 et 10 ans et 43 % 5 ans et moins. Par ailleurs, 84 % des répondants vivent avec un-e conjoint-e, ce qui peut avoir une incidence sur la conciliation des activités professionnelles et familiales.

Par ailleurs, 36 entretiens ont été réalisés en personne, ou au téléphone lorsque les distances ne nous permettaient pas de nous rendre sur place. Après une première phase d'analyse, nous avons développé quelques nouvelles questions et procédé à une deuxième vague d'entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, nous permettant de préciser certaines thématiques avec les répondants. Au total, 4 hommes et 32 femmes ont été rencontrés, dont 13 occupant un poste de direction et 24 employés, travaillant dans 24 CPE, 5 Coopérative et 6 OBNL.

4. Limites de notre étude

Nous tenons ici à mettre en lumière quelques considérations à l'égard du profil de nos répondants qui peuvent influencer sur nos résultats. Tout d'abord, la proportion de répondants issus des CPE (Centres à la petite enfance) est nettement plus élevée que ceux des OBNL ou des coopératives, des réseaux dans lesquels il a été plus difficile d'obtenir la participation à cette recherche. Si cet écart n'est pas suffisant pour nuire à des analyses quantitatives sur l'ensemble du secteur de l'économie sociale, bien que nous ne notions pas de différences significative dans le discours des répondants appartenant aux différents types d'entreprises, nous aurions souhaité pouvoir rencontrer davantage de personnes travaillant dans les coopératives et OBNL afin de nous assurer d'une saturation des données les concernant.

Bien que le secteur de l'économie sociale soit composé d'une majorité de femmes, la proportion d'hommes ayant répondu au sondage ainsi que celle ayant été rencontrée en entretien est nettement inférieure à la réalité. Ainsi, le nombre de répondants masculins au sondage internet n'est pas assez élevé pour être statistiquement significatif, ce qui nous empêche de comparer les résultats entre les hommes et les femmes dans ce secteur². Nous avons éprouvé des difficultés similaires du côté des entretiens, en ce sens que la faible proportion d'hommes ayant accepté de nous rencontrer ne nous a pas permis de saturer les données issues du discours des hommes³. Ainsi, nous croyons qu'il soit possible qu'un pan de la réalité masculine à l'égard de la CEF dans les entreprises en économie sociale puisse nous avoir échappé, mais d'autres travaux permettent de connaître la réalité des hommes dans divers milieux, bien que pas dans le secteur de l'économie sociale, qui serait à revoir sous cet angle.

De plus, pour certaines analyses statistiques, la petite taille de certains sous-groupes (hommes, coopératives, OBNL) ou encore l'homogénéité des répondants (mêmes âges, situation d'emploi, et majorité

² Nous avons toutefois déjà fait ce genre de comparaisons dans des travaux antérieurs sur les sources des difficultés de conciliation (voir Tremblay, 2008 notamment), ainsi que dans des travaux plus récents sur le soutien organisationnel (Tremblay et Genin, 2010).

³ Ici encore, des travaux antérieurs peuvent permettre de mieux connaître la vision des hommes; voir Tremblay (2003).

de femmes dans les CPE) peut rendre certaines analyses statistiques impossibles ou encore l'interprétation des résultats délicate.

Par ailleurs, la forte proportion de CPE au sein de nos répondants doit être notée puisqu'il semble que plusieurs facteurs les distinguent des autres types d'entreprises, principalement leur forte institutionnalisation ainsi que leur mission, qui est précisément d'offrir un service de garde à l'intention des parents, contribuant ainsi à la conciliation emploi-famille pour ces derniers. Cependant, les entretiens permettent de voir que les divers secteurs de l'économie sociale partagent les mêmes valeurs. Aussi, bien que nous ne notions pas de différences significatives entre les perceptions des répondants de CPE et des autres types d'entreprises, il apparaît tout de même possible que des éléments propres aux CPE puissent jouer un rôle dans la façon dont on y gère la CEF. Pour cette raison, nous avons d'ailleurs réalisé un rapport portant exclusivement sur le secteur des CPE (Tremblay, 2010).

Pour toutes ces considérations, il est possible que l'ensemble des personnes travaillant dans le secteur de l'économie sociale, particulièrement des secteurs où on retrouve davantage d'hommes et où les réseaux et les entreprises ne sont pas aussi institutionnalisés que les CPE, vivent des situations différentes en ce qui a trait à la conciliation emploi-famille.

5. Les résultats

Selon l'ensemble de nos données, tant qualitatives que quantitatives, il ressort que la perception et la satisfaction générale de nos répondants à l'égard de la conciliation emploi-famille (CEF) au sein de leur milieu de travail est très grande et très homogène. Cette homogénéité est d'ailleurs tellement forte que nous n'avons pu établir de différences entre divers profils de répondants.

Ainsi, nous n'avons pu établir de différence de perception et de satisfaction entre les employés et les supérieurs. Les deux groupes semblent donc voir leurs besoins satisfaits et considèrent l'un et l'autre être aussi bien soutenus par leur milieu de travail. Nous remarquons la même homogénéité entre les personnes monoparentales et celles qui vivent en couple, tout autant qu'entre les personnes travaillant dans les différents types d'entreprises (CPE, Coop, OBNL). Le fait d'être syndiqué ou non, et le fait de travailler dans une entreprise de grande taille ou non ne révèlent pas non plus de différence dans les perceptions et la satisfaction de nos répondants à l'égard de la CEF, alors que certains travaux indiquent que la taille est un facteur de différenciation (Families and Work Institute, 1998). Dans plusieurs cas (par exemple entre les employeurs et les employés, la syndicalisation ou non, le fait d'être monoparentale ou pas) ceci est très intéressant car cela témoigne d'une gestion relativement homogène de la situation, quel que soit le statut d'emploi, ce que l'on n'observe pas dans tous les milieux de travail. Au contraire, des travaux antérieurs montrent des différences selon les statuts (cadres et non cadres par exemple, syndiqués ou pas) dans l'accès à des mesures de conciliation emploi-famille (Tremblay, 2008).

Par ailleurs, la comparaison de certaines données quantitatives a révélé des différences significatives pour les parents d'enfants âgés de moins de 6 ans. Toutefois, l'interprétation de ces résultats demeure délicate puisque la taille des sous-groupes concernés pour effectuer les croisements est également peu élevée (peu d'OBNL et de coopératives). De plus, nos données qualitatives sur les perceptions et satisfactions de nos répondants parents d'enfants âgés de moins de 6 ans ne nous permettent pas d'expliquer ces différences autrement que par des hypothèses. Par exemple, il est ressorti de certains entretiens que les parents de jeunes enfants ressentent beaucoup de culpabilité à quitter leurs enfants pour aller au travail et que cette culpabilité semble souvent se confondre avec l'impression d'éprouver de la difficulté à concilier emploi et famille. Autrement dit, ces parents affirment se sentir coupables, mais reconnaissent en même temps avoir un soutien satisfaisant de la part de l'employeur et du milieu de travail en général. Notons que cette

culpabilité est d'autant plus présente chez certaines éducatrices en garderie qui voient une contradiction dans le fait de devoir faire garder leurs propres enfants pour s'occuper de ceux des autres. Cette hypothèse exigerait toutefois plus de recherche pour pouvoir être validée.

Nous n'avons recueilli que très peu de commentaires d'insatisfaction à l'égard du soutien organisationnel. Les observations recueillies en ce sens nous laissent croire que les insatisfactions sont attribuables à des individus moins ouverts ou moins souples du point de vue de la CEF et ne met pas en cause des pratiques de gestion propres aux entreprises en économie sociale. Toutefois, nous avons bien entendu pris en compte ces notes dissonantes et nous les présenterons dans les sections pertinentes.

Enfin, il nous apparaît important de souligner ici que ce que l'on pourrait appeler « le parent pauvre » de l'économie sociale en matière de CEF serait constitué par les entreprises d'aide domestique⁴. Nos données font clairement état de la souplesse, de la compréhension et de l'ouverture des gestionnaires de ce secteur à l'égard des responsabilités familiales de leurs employés et de la satisfaction des employés face à l'attitude de leur gestionnaire. Toutefois, il demeure que les mesures qui ne comportent pas de pénalités financières sont peu développées et peu nombreuses dans ce milieu et que les employés sont économiquement peu soutenus, voir même laissés à eux-mêmes en cas de difficultés personnelles graves, prolongées ou récurrentes qui les empêchent de travailler. Il semble que les salaires y soient très peu élevés, que les congés de maladie payés soient moins nombreux que dans les autres entreprises, que le travail à temps partiel et la semaine de 4 jours ne soit pas à la portée financière de tous les ménages, et que peu de dispositions formelles soient en place pour soutenir l'employé au-delà d'un soutien moral et d'une attitude non culpabilisante de la part de l'employeur.

5.1 Une culture organisationnelle généralement souple envers la conciliation

Nous venons de le mentionner, il se dégage de l'ensemble des données que nous avons recueillies une grande satisfaction de nos répondants quant au soutien organisationnel qui leur est offert et une aisance certaine à concilier emploi et famille.

Dans le questionnaire en ligne, cinq questions d'ordre général sur la culture organisationnelle, le soutien offert par le supérieur et la capacité des répondants à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles ont été posées. À la proposition « *Votre organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation emploi-famille* », moins de 10% des répondants se sont dit « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec l'affirmation, alors que près de 80% se disent « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord avec l'affirmation ».

⁴ Sur ce plan voir le dossier sur les entreprises d'aide domestique sur le site du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=1077> (consulté le 14 mars 2010). Il nous apparaît important de souligner que dans le rapport annuel 2008-2009 du Chantier de l'économie sociale, il est indiqué que les prestations gouvernementales, première source de financement des entreprises d'aide domestiques, n'ont pas été indexées depuis 12 ans, ce qui confirme des moyens financiers limités pour cette catégorie d'entreprise. Des discussions sont en cours début 2010 comme en témoigne le dossier du Chantier, mais ceci déborde quelque peu du cadre de notre recherche, de sorte que nous renvoyons au dossier du Chantier.

Tableau 1

Votre organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation emploi-famille	
Tout à fait en désaccord	8
%	2,11%
Plutôt en désaccord	28
%	7,37%
Neutre	42
%	11,05%
Plutôt en accord	172
%	45,26%
Tout à fait en accord	130
%	34,21%
Total	380
%	100,00%

À la question « *De manière générale, éprouvez-vous des difficultés à concilier vos responsabilités familiales et professionnelles ?* », seulement 6 % des répondants ont indiqué éprouver fréquemment des difficultés, alors que plus de 54% n'en éprouvent pas en général et 40% en éprouvent à l'occasion.

Tableau 2

De manière générale, éprouvez-vous des difficultés à concilier vos responsabilités familiales et professionnelles ?

	N=
J'éprouve fréquemment des difficultés	23
%	6,01%
J'éprouve à l'occasion des difficultés	152
%	39,69%
De manière générale, je n'éprouve pas de difficulté	208
%	54,31%
Total	383
	100,00%

De même, à la proposition « J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale », plus de 73% des répondants se sont dits « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » avec l'affirmation, alors que moins de 17% se sont dits tout à fait en désaccord ou plutôt en désaccord.

Tableau 3

J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale	
Tout à fait en désaccord	12
%	3,03%
Plutôt en désaccord	51
%	12,88%
Neutre	42
%	10,61%
Plutôt en accord	204
%	51,52%
Tout à fait en accord	87
%	21,97%
Total	396
%	100,00%

Mentionnons enfin que moins de 10% de nos répondants estiment que ce n'est pas dans la culture de leur milieu de travail de prendre des congés pour des raisons familiales et moins de 6% disent la même chose du congé parental. Les congés parentaux et familiaux y sont donc apparemment facilement acceptés.

Nos données statistiques montrent donc qu'une forte majorité des répondants perçoit que son milieu de travail est très ouvert à la prise de congés pour motifs familiaux et estime arriver à bien concilier l'emploi et la famille. Afin de mieux comprendre cette perception positive de la part de nos répondants, lors des entretiens que nous avons effectués, nous leur avons demandé d'illustrer ce qui montre, à leurs yeux, que leur milieu de travail est un milieu qui favorise la conciliation emploi-famille. Nous avons regroupé en quatre catégories les exemples que nous avons recueillis.

Choisir ce secteur pour les mesures de CEF qu'on y offre

Nous savons que les mesures de CEF sont un facteur important d'attraction pour attirer de nouveaux employés (Conference Board, 1994, Tremblay, 2008). En ce sens, les entreprises en économie sociale semblent bénéficier d'une « réputation » très positive concernant leur approche en matière de CEF, et que cette réputation dépasse les frontières du milieu proprement dit.

Ainsi, certains répondants ont affirmé avoir quitté un emploi dans un autre secteur pour rejoindre une entreprise en économie sociale sachant que la conciliation emploi-famille allait y être plus aisée. Principalement, ce sont les exigences relatives à la charge et aux horaires de travail de l'ancien emploi, qui ne tenaient pas compte des responsabilités familiales du parent-travailleur, qui auraient motivé ce choix. Par exemple, ces deux mères de famille qui menaient antérieurement chacune une carrière très stimulante dans le secteur privé, l'une en tant qu'avocate, l'autre en tant que designer, mais qui ne trouvaient pas de soutien à l'égard de leurs

responsabilités familiales ont changé d'emploi et trouvé ce qu'elles cherchaient dans des entreprises en économie sociale:

Mais moi honnêtement quand j'ai quitté mon dernier emploi, je l'ai quitté parce que justement la conciliation entre famille et carrière ça marchait pas du tout [...]. Pis là en tout cas j'ai attendu, j'ai fait application [...] pis j'ai été vraiment chanceuse parce que c'est vraiment l'idéal. [...] **F C 2E EMP CPE⁵**

J'ai quitté le milieu, je travaillais au niveau du commerce de détail, mais à mon retour de congé de maternité, je suis pas retournée à cause justement des horaires de travail. **F M 1E EMP CPE**

J'ai travaillé pour différentes firmes. Et puis c'est ça, je travaillais dans le marketing beaucoup, et j'ai travaillé dans des firmes de sondage aussi. Alors c'était des analyses, c'était beaucoup de choses [...] et puis tu es toujours dans le rush, et j'avais mes enfants. C'était infernal, infernal, et puis j'ai décidé de changer complètement de milieu. Alors j'ai été travailler en petite enfance. **F C 2E EMP CPE**

Ben, parce qu'y a encore des employés qui s'en viennent ici parce qu'y ont pas de flexibilité ailleurs. Par exemple, j'ai ben des employés qui vont venir travailler ici qui travaillaient dans des résidences privées pour personnes âgées, par exemple. **F C 2E SUP COOP**

Dans le même ordre d'idée, de pouvoir concilier emploi et famille, certains répondants qui souhaitent réorienter leur carrière ailleurs qu'en économie sociale attendront que les enfants aient grandi avant de le faire et ce, afin de profiter des mesures de CEF :

Non, je resterai pas toujours à ce poste-ci. J'aime ça là, c'est bon pour ma famille. J'ai des jeunes enfants, j'en ai un de 13 ans, l'autre de 10 ans, c'est bon pour ce moment-ci dans ma vie. Mais dans cinq ans je me dis que si c'est toujours le même poste, je pense que je chercherais autre chose. [...] peut-être prendre un emploi qui est peut-être moins flexible... Parce que là en ce moment la flexibilité c'est numéro un. **F C 2E EMP CPE**

Pour certains autres, travailler dans une entreprise en économie sociale représente une baisse de salaire comparativement à ce qu'ils pourraient gagner ou à ce qu'ils gagnaient ailleurs, ou encore représente le renoncement à un certain statut professionnel, mais cette perte est pour eux largement compensée par la possibilité de pouvoir mieux et davantage se consacrer à leur famille. Par exemple, ces répondantes n'ont pas hésité à quitter des emplois mieux rémunérés ou au statut plus élevé, dans le secteur de la vente et du marketing, pour accepter des postes dans des entreprises en économie sociale :

Alors ils m'ont vraiment dit « on a pas d'argent pour vous payer, alors c'est quoi le salaire le plus bas que vous pouvez prendre pour nous aider? » Et j'ai bien compris que c'était un travail où j'allais gagner beaucoup moins d'argent mais au moins j'allais avoir certains bénéfices et avantages pour faire une vie de famille saine. **F C 2E SUP CPE**

⁵ Pour la compréhension des indicateurs sociodémographiques des répondants cités : **F** ou **H** pour le sexe/ **C** ou **M** pour Couple ou Monoparental/ la lettre **E** précédée d'un chiffre pour le nombre d'enfants/ **EMP** ou **SUP** pour Employé ou Supérieur/ et enfin, le type d'organisme où travaille le répondant : **CPE**, **COOP** ou **OSBL**.

*Pis même j'étais prête à sacrifier t'sais le genre de poste pour pouvoir avoir justement cet équilibre. [...] Donc c'est vraiment c'est de trouver l'équilibre définitivement pis je pense que je l'ai, pour moi en tout cas, pour notre famille on l'a trouvé, ça fonctionne bien pour nous. F C 2E
EMP CPE*

Un secteur compréhensif à l'égard des familles monoparentales

Nous l'avons brièvement évoqué en présentation, nos données ne font pas ressortir de différence entre les familles monoparentales et les autres en ce qui concerne la satisfaction à l'égard de leur employeur et la capacité à concilier. Aux yeux de certaines cheffes de familles monoparentales, le secteur de l'économie sociale serait particulièrement ouvert et compréhensif envers leur situation particulière. À ce titre, une jeune mère cheffe de famille a raconté avoir perdu son emploi à plusieurs reprises à cause de son statut, jusqu'à ce qu'elle trouve un poste dans une coopérative :

*Et moi, je suis monoparentale, donc c'est pas tout le monde qui veut t'engager quand tu as un enfant. C'est encore ça. Ça a pas changé, c'est encore comme ça. [...] moi c'est le seul employeur qui m'a rappelée. F M
1E EMP COOP*

Une entreprise au sein de laquelle elle reçoit compréhension et soutien de la part de sa supérieure qui tient compte de sa réalité :

Parce qu'un employeur pourrait me dire : « Tu fais de l'over time, tu rentres 1 heure plus tôt ». Ça marche pas. Tandis qu'elle, elle sait que j'ai un enfant, elle sait que j'arrive à 7 heures et ¼, 7 heures et 20. Si il y a une urgence ou quoi que ce soit, elle m'appellera pas avant 7 heures et ¼. F M 1E EMP COOP

Un secteur où les pères se prévalent de leurs congés

Enfin, un dernier type de commentaire illustrant l'ouverture des entreprises envers la CEF selon nos répondants concerne spécifiquement les employés masculins. On sait que depuis l'introduction du nouveau congé parental québécois, réservant de 3 à 5 semaines aux pères, les hommes prennent plus souvent du temps lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant. Ainsi, le taux de prise de congé chez les pères québécois est passé à plus de 70 % depuis l'introduction du congé non transférable à la mère, et les pères prennent en moyenne 7 semaines de congé (Doucet et Tremblay, 2009). Alors qu'auparavant plusieurs pères trouvaient difficile de prendre un congé, le ressentant comme illégitime ou mal reçu de la part de leur supérieur ou de leurs collègues (Tremblay, 2003, 2008), la prise du congé parental « normalise » en quelque sorte l'absence des pères, sans toutefois la rendre parfaitement acceptable dans tous les milieux (Tremblay et Genin, 2009). Or, dans le secteur de l'économie sociale, certains gestionnaires notent que lorsque survient le besoin de s'absenter du travail pour des raisons familiales (la maladie d'un enfant, par exemple), les employés masculins vivant en couple prennent plus souvent le congé que leur conjointe si cette dernière ne travaille pas dans une entreprise en économie sociale. Aux yeux de ces gestionnaires, le soutien offert et les mesures disponibles au sein de l'entreprise favorisent la prise de congé par leur employé, sans égard au sexe, donc plutôt que par le conjoint :

Mais c'est sûr que si, les fois où on a eu des hommes en CPE, et que leurs femmes étaient dans un autre domaine, c'était quand même l'homme qui prenait le congé. F C 1E SUP CPE

Ces observations faites par des gestionnaires sont corroborées par des employés masculins qui évaluent prendre plus souvent des congés pour des raisons familiales que leur conjointe parce que le milieu de travail de cette dernière, quand il ne s'agit pas d'une entreprise en économie sociale, offre souvent moins de souplesse.

Des conditions qui s'approchent de l'idéal

Enfin, tout en reconnaissant que la perfection n'existe pas et que le seul fait de détenir un emploi, à temps plein ou non, comporte obligatoirement des contraintes de différents ordres, plusieurs de nos répondants estiment tout de même que les mesures de conciliation emploi-famille mises à leur disposition par leur employeur s'approchent d'un certain idéal. Par exemple, cette employée de coopérative, mère de trois enfants âgés de moins de 5 ans, résume bien cette perception de grande souplesse exprimée par plusieurs:

[...] je trouve que les conditions dans lesquelles je suis actuellement ressemblent vraiment beaucoup à l'idéal que j'aurais de la conciliation. [...] Il y a un bout que je veux pas donner, un bout de ma famille que je veux pas donner à l'emploi et cet emploi-là correspond à ce besoin-là. F C 3E EMP OSBL

C'est pas facile, parce que j'ai l'impression de chercher l'idéal et donc de chercher quelque chose que j'ai pas, mais je réfléchis pis je me dis que c'est probablement ce que j'ai déjà H C 1E EMP OSBL

5.2 Les facteurs expliquant l'ouverture des entreprises face à la CEF

Comme nous le venons de le voir, nos répondants identifient plusieurs raisons qui montrent que les entreprises en économie sociale sont des milieux favorables à la conciliation emploi-famille. Mais puisque nous cherchons, ultimement, à comparer différents secteurs du marché du travail, il fallait documenter la perception de nos répondants quant aux facteurs qu'ils associent à cette culture organisationnelle.

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

5.2.1 D'abord et avant tout une question de valeurs

Nous l'avons vu en introduction, « Faire autrement » est le *modus vivendi* de l'économie sociale. À ce titre, les entreprises en économie sociale se distinguent par leur historique de fondation, leur mission sociale, ainsi que leurs activités et règles de fonctionnement ; au moins une de ces dimensions renvoie au bien-être des individus et des collectivités. Plusieurs des personnes que nous avons rencontrées font naturellement un lien entre ces valeurs au cœur de la raison d'être des entreprises en économie sociale et le fait que leur milieu de travail soit ouvert à la conciliation emploi-famille.

Historique

Nous avons mentionné plus haut que l'économie sociale est issue de préoccupations citoyennes voulant répondre à des besoins peu ou mal satisfaits par l'État et concernés par un développement économique local axé sur les individus avant les profits. Pour nos répondants, le lien entre historique militant, luttes sociales, besoin des individus et l'existence d'un bon soutien organisationnel à l'égard de la conciliation emploi famille des employés tombe sous le sens. Par exemple, selon nos répondants, les valeurs syndicales et coopératives à l'origine de la fondation de certains organismes communautaires expliquent que des mesures de CEF se retrouvent dans les conditions de travail des employés de ces organismes. Le coordonnateur d'un organisme communautaire fait ainsi le lien entre les valeurs sociales prônées par les fondateurs de l'organisme qui l'emploie et les mesures de CEF qui y sont offertes :

*À la base, c'est toute une gang de syndicalistes et de gens de coopération aussi, de coopératives de travail [qui ont fondé notre organisme]. C'est des gens qui sont très ouverts à ça, à la conciliation travail-famille et à avoir des bonnes conditions de travail en général. H C
ZE SUP OSBL*

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

De manière générale les valeurs du monde communautaire... t'sais c'est le communautaire qui a mis sur pied les garderies... le lien milieu communautaire et féminisme et pis tout ça, c'est imbriqué et ça donne que maintenant effectivement, t'sais, personne sourcille si je dis que je reste à la maison quand mon fils est malade [...] H C 1E EMP OSBL

Mission, activités et règles de fonctionnement

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

Par exemple, lorsque nous avons demandé à une éducatrice en garderie et à un employé d'OBNL s'ils croyaient que l'offre de mesures visant la conciliation emploi-famille que l'on retrouve chez leur employeur était en lien avec la mission de l'organisme, ils n'ont pas hésité à faire le lien entre les deux :

Oui, oui. C'est vraiment dans les politiques de la garderie. C'est bien écrit dans la mission qu'il faut concilier le travail et la famille. [...] Oui, oui. C'est la nature de tout le monde qui travaille là, dans le fond, donc la famille passe en premier. F M 2E EMP CPE

Non, non, effectivement, la mission sociale... Non, c'est ça, tout à fait, tout à fait, c'est... de manière générale les valeurs du monde communautaire, t'sais c'est le communautaire qui a mis sur pied les garderies, le lien communautaire féministe et pis tout ça c'est imbriqué... H C 1E EMP OSBL

Pour les gestionnaires, ce lien avec la mission de l'entreprise relève également d'une logique évidente. Par exemple, voici l'opinion d'une directrice de CPE:

Dans les CPE, c'est parce qu'on passe notre temps... c'est ça notre mandat, c'est de s'occuper des enfants et d'en prendre soin et quand ils sont malades on appelle les parents pour leur dire « vous devez venir chercher votre enfants » [...] Moi j'oblige les parents des enfants qui sont malades... je les appelle pour leur dire qu'il faut venir les chercher tout de suite, alors, je peux pas dire à mes employés « Bien, tu restes au travail, et tant pis pour ton enfant ». F M 1E SUP CPE

Ou encore cette gestionnaire de coopérative, dont la mission est de répondre aux besoins des membres, d'être à l'écoute de leurs besoins et d'offrir les biens et services dont ils ont besoin à un prix juste et qui répondre, quand on lui demandera si elle voit un lien entre la mission de son entreprise et la place accordée à la CEF :

C'est sûr que nous, notre mission, c'est pas la même chose que Wal-Mart, là, fait que je pense que c'est sûr que ça teinte... [...] c'est sûr que ça teinte. F C 1E SUP COOP

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

Je pense que la plupart, je les connais pas tous personnellement, mais je pense que la plupart pensent comme moi. C'est pour ça qu'on se ramasse tous à la même place, d'après moi. Je pense que le but c'est d'aider les gens,, c'est le côté humain en premier. Des gens qui sont près de nous, qui ont besoin d'aide et qui ont personne, dans le fond, qui peut être là. Donc peu importe le poste qu'on occupe, ça revient à ça. F M 1E EMP COOP

Dans le même ordre d'idée, un membre fondateur d'une coopérative, père de deux jeunes enfants, explique avoir fondé une coopérative de travail parce que la philosophie et les règles de fonctionnement favorisent des

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

*Donc nous on a solutionné cette problématique là justement, c'est un petit peu ce que je te disais tantôt, c'est que la création de la Coop elle est un peu une réponse à nos expériences professionnelles, chacun des membres de la Coop, [...] et on a créé la Coop un peu en réponse à ces expériences-là. **H 2E EMP / SUP COOP***

Plusieurs répondants ont enfin indiqué qu'au sein de leur entreprise, le processus décisionnel se faisait en partie et souvent en équipe. D'ailleurs, nous avons vu plus tôt que dans les principes et les règles de fonctionnement, les entreprises en économie sociale intègrent dans leurs façons de faire « *un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagères, travailleuses et travailleurs* »⁶. Et en effet, bien que l'immense majorité des personnes interrogées travaille au sein d'une entreprise comptant une direction ou une coordination à qui un rôle décisionnel est dévolu, nombreux sont les répondants, tant gestionnaires qu'employés, qui ont indiqué qu'une partie des décisions se prend en collégialité ou est à tous le moins discutée en équipe. Par exemple, il est fréquent que les gestionnaires proposent ou demandent l'opinion des employés quant aux décisions qui les touchent. Cette pratique renvoie beaucoup à la préoccupation que disent entretenir de nombreux gestionnaires à l'égard des besoins de leurs employés et sur laquelle nous reviendrons dans la section qui suit.

*Donc y avait une gestion participative, en partie. Donc, je pense comme nous on avait des réunions d'équipe à toutes les semaines où est-ce qu'on pouvait... on exprimait notre opinion. Ben souvent, notre patron nous demandait notre opinion : « qu'est-ce que vous en pensez ? » « Ah, je ferais ça comme ça. » C'est sûr que des fois on était entendu, des fois non. Mais je pense que c'était quand même... Moi je sentais quand même que c'était pris en compte. Y a rien de parfait, là, mais, oui. Y avait quand même une gestion assez participative. Pis quand ça allait pas, la porte était ouverte. **F C 2E EMP OSBL***

*Je suis très, très, très démocratique. ... Je suis très à l'écoute. **F C 2E SUP CPE***

*C'est très participatif comme mode de gestion. On a droit à notre point de vue... [...] C'est dans le fond la directrice qui fait... Qui dirige la réunion. Pis avant la réunion, on a chacun une feuille sur laquelle on peut écrire les points qu'on veut parler. Si c'est nécessaire d'en parler en réunion, on en parle en réunion, sinon on règle ça en-dehors de la réunion. Y a toujours un bloc pédagogique en réunion où est-ce que nous, on travaille en équipe, les éducatrices, ça dépend des fois [...] Y peuvent nous donner eux-mêmes des sujets à régler ou à parler. **F C 2E EMP CPE***

5.2.2 Des valeurs partagées par les gestionnaires

Nous venons tout juste de le voir, les valeurs propres au mouvement même de l'économie sociale se posent comme des éléments de base pour expliquer l'ouverture à la conciliation emploi-famille de ce milieu. En ce sens, il semble également que les gestionnaires des entreprises en économie sociale que nous avons rencontrés partagent, c'est-à-dire en tant qu'individu, ces mêmes valeurs et que ceci a un impact significatif sur la CEF. Comme nous savons que les mesures visant la conciliation emploi-famille donnent peu de résultats si les gestionnaires ne les appuient pas par une position d'ouverture à cet égard (Duxbury et al. 1993 ; Behson, 2005), l'attitude du gestionnaire, motivée par ses valeurs, apparaît donc cruciale.

⁶ Voir les règles et principes du Chantier de l'économie sociale, sur le site de l'organisme, dont l'adresse est donnée dans les références, à la fin.

Ainsi, l'utilisation des congés pour des raisons familiales permet de confirmer l'importance du soutien du gestionnaire dans ce milieu.

Dans le sondage en ligne, à la proposition « *J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation emploi-famille* », moins de 10% des répondants se sont dit « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec l'affirmation, alors que plus de 70% se sont dit « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » avec l'affirmation.

Tableau 4

J ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de la conciliation emploi-famille

Tout à fait en désaccord	12
%	3,02%
Plutôt en désaccord	26
%	6,53%
Neutre	78
%	19,60%
Plutôt en accord	139
%	34,92%
Tout à fait en accord	143
%	35,93%
Total	398
%	100,00%

Lors des entretiens face-à-face, les répondants détenant un poste de gestion ont parlé des valeurs qui les animent en ce sens, et les employés nous ont parlé de celles qu'ils perçoivent chez leur supérieur⁷.

Des supérieurs préoccupés par le bien-être et les besoins de leurs employés

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

Oui, ben je dirais que, autant moi en tant que directrice que les membres de mon conseil d'administration, la valeur, la place de l'humain au centre de tout est très, très, très important. [...] C'est qu'on est très centré sur

⁷ Précisons ici que par « supérieur » il est ici autant question de gens occupant un poste de direction ou de coordination que des personnes siégeant sur les conseils d'administration des entreprises.

l'employé à travers tout ça. On est très centré sur ses besoins, on est à l'écoute aussi. Pis on tente de mettre des solutions en place pour bien épauler nos gens [...] On essaie toujours de leur apporter un support assez solide. F C 2E SUP COOP

Ce qu'on veut là, c'est que les employés se sentent bien. Fait qu'un employé heureux, là, ben y est moins malade. Y est de bonne humeur. Les enfants sont bien. Il se donne des défis. C'est vraiment ça. Rendons nos employés heureux. C'est pas en leur achetant plein de cossins, pis en leur donnant plein de nouveaux jeux pour les enfants. Mettons-les dans des conditions où c'est intéressant de venir travailler. En les mettant dans ces conditions-là, après ça, crime, ça va bien, là. Tu sais, pour moi, c'est important. La fille qui me demande un quatre jours semaine, peut-être qu'elle est plus capable de faire un cinq jours semaine. Alors pourquoi je lui dirais non? Pour que la cinquième journée, elle s'épuise? Ça sera pas payant pour moi, je vais me ramasser avec un congé maladie. F C 2E SUP CPE

Cette directrice de CPE évoque l'amélioration constante et l'ajout de mesures en fonction des besoins des employés, qui peuvent évoluer dans le temps, comme le montrent d'ailleurs les recherches. Les besoins ne sont pas les mêmes avec un enfant de 0-3 ans, que 3-6 ou encore plus âgé, ni non plus avec un enfant qui a des besoins particuliers ou des problèmes de santé.

Disons qu'on s'adapte. On s'adapte au fur et à mesure des besoins de nos employées. F M 1E SUP CPE

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

Bah, ils m'ont toujours appuyé là-dedans à 100%. Y sont très, eux-autres aussi, pro employés. Toutes les fois, là... il faut pas que ça [le travail] déborde [dans la vie personnelle]... Pis y s'assurent tout le temps que le monde est heureux de ce qu'y font. [...] Ils sont très attentifs aux besoins. F C 2E SUP OSBL

Il est intéressant de constater que cette philosophie qui vise la satisfaction et le bien-être des employés et, par conséquent, leur rendement au travail en leur offrant des mesures de CEF, est en totale opposition avec la vision largement véhiculée dans certains secteurs d'emploi où les dépenses liées à la CEF peuvent être vues comme une dépense pour l'employeur. En effet, un grand nombre d'entreprises considèrent que la mise en place de mesures représente un coût qu'elles peuvent peut-être éviter, surtout en période économique difficile. Cependant, certaines organisations commencent à reconnaître que la non prise en compte des problèmes de conciliation représente elle-même des coûts pour les entreprises, que ce soit en termes d'absentéisme, de baisse de motivation et de rendement, ou encore de roulement de la main-d'oeuvre (Tremblay, 2008)

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

Le CPE a beaucoup réagi à l'application des modifications d'heures d'ouverture... Parce que justement, la directrice a dit : « Écoute, on peut pas demander à une éducatrice avec des jeunes enfants », y en a quelques unes dans le CPE « à faire la fermeture. » Elle a dit : « Ça pas

d'allure, arriver à six heures et demi avec des jeunes enfants à la maison. » Fait qu'y en sont conscients [...] F M 1E EMP CPE

Toutefois, bien qu'ils soient « conscients » et sensibles, les supérieurs n'ont pas toujours la possibilité d'accommoder leurs employés en ce sens. Nous verrons plus loin, dans la partie qui rend compte de la manière dont le soutien organisationnel se concrétise dans les entreprises en économie sociale, de quelle façon certaines entreprises arrivent à développer des cultures organisationnelles qui animent l'ensemble des membres de l'équipe, permettant ainsi de mettre de l'avant des règles informelles favorisant les parents de jeunes enfants.

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

Fait que l'employé qui arrive pis qu'y dit « Ben moi je veux pas travailler plus que vingt heures par semaine » on va respecter ça. Ils vont nous donner des disponibilités dans la semaine, pis nous on va leur placer des clients selon la disponibilité qu'ils nous donnent. [...] Ils nous la donnent une fois par année, donc nous on monte un horaire avec ça. Pis si jamais y ont des raisons familiales ou y ont des raisons physiques qui font qu'y sont obligés de modifier leurs disponibilités, ils viennent nous rencontrer, pis on ajuste leur horaire selon leurs besoins. F C 2E SUP COOP

Des supérieurs qui rassurent leurs employés

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

[...] quand il y a une raison sérieuse de s'absenter, et je l'ai dit à la personne, j'ai dit : « Regarde, tu te stresses pas avec ta job. Je sais que ton enfant est malade, je sais que tu vis des choses difficiles, c'est correct. Regarde, vas-y, règle ce bout-là de ta vie, et quand tu reviendras, tu reviendras correcte. » [...] F C 1E SUP CPE

[...] mais c'est aussi qu'y se dise qu'y peut compter sur son employeur. Pis que lui, ce qu'y vit dans sa vie présentement, si il faut qu'il s'absente une semaine, si il faut qu'il s'absente deux semaines, si il faut qu'il s'absente six mois, si c'est ça sa priorité, on va essayer de l'aider. F C 2E SUP COOP

Une attitude qui facilite l'utilisation des mesures de CEF

Nous venons de voir que les gestionnaires que nous avons rencontrés, ou dont les employés nous ont parlé, sont animés par des valeurs et des attitudes qui favorisent la conciliation emploi-famille chez leurs employés.

Tel qu'indiqué par les études de Duxbury et Higgins (1993), le premier effet de l'attitude du supérieur est de rendre légitime l'utilisation des mesures par les employés. Dans le questionnaire en ligne, nous avons posé plusieurs questions à nos répondants sur le soutien qu'ils estiment recevoir de leur supérieur et sur l'impact de ce soutien dans l'utilisation des mesures de CEF.

Ainsi, à propos de la prise de congé pour des raisons familiales, à l'affirmation « J'ai le soutien de mon supérieur », à peine plus de 7% des répondants se sont dit « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord », alors que plus de 75% se sont dit « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » avec l'affirmation.

Tableau 5

Congé raisons familiale: J ai le soutien de mon supérieur

Tout à fait en désaccord	7
%	1,82%
Plutôt en désaccord	21
%	5,47%
Neutre	65
%	16,93%
Plutôt en accord	142
%	36,98%
Tout à fait en accord	149
%	38,80%
Total	384
%	100,00%

Dans le même ordre d'idée, à la proposition « *Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que mes supérieurs font (ou feraient) trop de pression sur moi* » moins de 6% des répondants se sont dits « plutôt en accord » ou « tout à faire en accord », alors que plus de 84% se sont dits « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec l'affirmation.

Tableau 6

Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que mes supérieurs font (ou feraient) trop de pression sur moi

Tout à fait en désaccord	80
%	75,47%
Plutôt en désaccord	9
%	8,49%
Neutre	11

	%	10,38%
Plutôt en accord		6
	%	5,66%
Tout à fait en accord		0
	%	0,00%
Total		106
	%	100,00%

À propos de la prise de congé pour des raisons familiales, à l'affirmation « Je peux m'organiser pour m'absenter du travail », plus de 12 % des répondants se sont dits « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec l'affirmation, alors que plus de 82% se sont dits « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord ».

Tableau 7

Congé pour des raisons familiales : Je peux m'organiser pour m'absenter du travail

Tout à fait en désaccord	13
%	3,39%
Plutôt en désaccord	35
%	9,11%
Neutre	19
%	4,95%
Plutôt en accord	168
%	43,75%
Tout à fait en accord	149
%	38,80%
Total	384
%	100,00%

Ces données du questionnaire en ligne montrent donc qu'une majorité de supérieurs ont une attitude favorable à l'égard de la CEF, qu'ils soutiennent leurs employés en ce sens, et que cela favorise l'utilisation des mesures par les employés. À ce titre d'ailleurs, un répondant employé dans un OSBL a éloquentement illustré comment cette attitude des supérieurs renforce les règles écrites sur papier. Ceci illustre un aspect tout à fait important, qui a été mis en lumière notamment par les travaux de Behson (2005), soit le soutien que l'on peut qualifier d'informel (Behson, 2005) ou organisationnel (Tremblay et Genin, 2010)

*Pis je l'ai pas mentionné là, mais le fait que non seulement ça soit écrit sur le papier, que c'est même encore plus important que sur le papier, que ce soit reçu avec des sourires pis avec des « okay ». T'sais des collègues ou de la direction qui dit « bon ben puisque t'es pas là voici qu'est-ce qu'on va faire. Même si ça pose une contrainte on accepte une partie de la contrainte ». **H C 1E EMP OSBL***

Lors des entretiens, les répondants ont évoqué et illustré la facilité avec laquelle ils peuvent modifier, par exemple, leur horaire de travail afin de satisfaire des besoins, exigences ou urgences familiales. Qu'il s'agisse de déplacer une journée de congé, d'un retard ponctuel le matin, du besoin de quitter plus tôt ou d'arriver plus tard une journée ou de devoir s'absenter quelques jours pour des raisons familiales, plus souvent qu'autrement, un simple coup de fil ou une simple demande informelle suffit.

À ce sujet, le commentaire d'une jeune mère de famille illustre à quel point une attitude ouverte du supérieur à l'égard de la CEF est importante:

*Qu'est-ce que j'apprécie le plus ? Mais, j'ai une directrice qui très flexible et compréhensive lorsqu'on a des enfants. Ça, je pense que c'est mon gros plus. **F M 1E EMP CPE***

Les employés utilisent donc en toute légitimité les mesures dédiées à la CEF sans qu'on semble s'inquiéter de la chose. Bref, il semble qu'il s'agisse d'un droit admis dont l'usage devient en quelque sorte quasi banal. Par exemple, quand on lui a demandé ce qui se passait quand elle doit manquer le travail pour des raisons familiales, cette employée a tout simplement expliqué :

*Je vais voir mon patron et je lui demande si je peux rentrer plus tard, ou quitter plus tôt. C'est toujours facilement conciliable. **F C 1E EMP CPE***

Quand à cette employée de CPE, elle raconte comme suit ce qu'elle doit faire pour modifier son horaire en fonction de ses besoins ponctuels de mère :

*Oui. C'est sûr qu'avec l'autorisation de la directrice générale, je peux changer de journée de congé, je peux arriver un peu plus tard. [...] Oui, l'employeur est flexible, oui. **F C 1E EMP CPE***

Ou encore ces deux autres répondantes, qui expliquent ce qui se passe si elles doivent quitter d'urgence ou prendre quelques jours pour veiller sur leur enfant malade:

*Oui. Ben c'est arrivé là, c'est sûr. Bon l'école appelle : « le petit est en train de vomir », ben là il faut aller le chercher. Pis là on avertit pis on quitte, pis il y a pas de problème. **F C 2E EMP CPE***

*Mais, oui, si j'ai un congé à prendre, pour XYZ raison... Mon fils s'est fait opéré la semaine, pis j'ai pas eu de problème pour prendre ma semaine. **F M 1E EMP CPE***

On peut encore citer le cas de cette employée d'une coopérative de soutien à domicile qui a dû quitter de toute urgence son lieu de travail, au domicile d'un client:

*C'est ça, il me restait une heure de travail, donc j'ai fait ce qui était le plus urgent pour lui, parce que je connais ses besoins, et je lui ai laissé une note sur la table, «j'ai dû quitter à 2 heures, vous allez avoir une heure remboursée sur le chèque que vous m'avez donné.» [...] Et mon patron a tout arrangé la facture en conséquence et elle l'a rappelé le lendemain. **F M 1E EMP COOP***

Une autre répondante, employée d'un OSBL, raconte que sa patronne n'a pas hésité à intervenir auprès de la CSST pour qu'elle obtienne un retrait préventif durant sa grossesse :

Mais j'ai quand même une boss très ouverte à plusieurs choses. J'ai bénéficié d'un congé de maternité avec un retrait préventif qui est vraiment beaucoup grâce à elle. Elle, dans le fond, je pense un peu sa vision d'un gestionnaire, qui se dit : « Tant qu'à remplacer mon employée dans 6 mois, pourquoi je la remplacerais pas là tout de suite? » **F C 2E EMP OSBL**

Quant aux directeurs ou coordonnateurs eux-mêmes, ceux-ci relèvent des membres du conseil d'administration et doivent donc en référer à ces derniers afin de négocier leurs besoins en matière de CEF. En général, c'est la flexibilité de l'horaire et l'autonomie dans la gestion de celui-ci qui permet de concilier responsabilités professionnelle et responsabilités familiales. Si cette autonomie est valable dans le quotidien et qu'ils n'ont pas à aviser les membres d'un conseil d'administration pour un retard, par exemple, ils doivent toutefois « négocier » avec ces derniers des absences plus prolongée ou une dérogation permanente à l'horaire habituel ou attendu de leur fonction. Encore ici, les conseils d'administration semblent eux aussi partager ces mêmes valeurs et attitudes qui rendent aisée la prise de congé ou de toute autre mesure de CEF.

Ce coordonnateur d'organisme communautaire, père de deux jeunes enfants, parle ainsi de la facilité avec laquelle il a pu prendre un congé d'une semaine pour prendre soin d'un de ses enfants malade :

Comme je vous disais, au mois de novembre, j'ai raté à peu près une semaine de travail, une semaine et ½ de travail. Là-dessus, il y a jamais d'obstination. **H C 2E SUP OSBL**

Nous avons également noté que des demandes d'ordre un peu plus « extraordinaire » peuvent recevoir un accueil favorable de la part des gestionnaires. Par exemple, une directrice de CPE n'a eu aucune difficulté à obtenir de son conseil d'administration l'autorisation de terminer à 15h tous les jours durant toutes les années où ces enfants ont fréquenté l'école primaire. Cette mère de famille tenait absolument à aller chercher elle-même ses enfants à l'école. La demande a été acceptée d'emblée.

Par ailleurs, si la majorité des répondants ont exprimé une grande satisfaction à l'égard de la facilité avec laquelle se gère la CEF dans leur milieu de travail, certains observent toutefois une moins grande souplesse et ont évoqué des façons de faire un peu plus formelles ou rigides de la part de leur supérieur à l'égard de la CEF. Par exemple, une employée de bureau qui doit « demander la permission » à son supérieur afin de modifier, même légèrement, son horaire de travail, alors que le changement n'a aucun effet, ni sur la clientèle si sur les collègues, alors qu'elle doit justifier et expliquer les besoins relatifs à ce changement avant de voir sa demande acceptée ou refusée.

Un autre exemple du même ordre concerne la prise des journées de maladies. Alors qu'une majorité de gestionnaires semblent d'accord pour que les employés utilisent ces congés comme bon leur semble puisqu'ils y ont droit, d'autres vont plutôt laisser entendre qu'il faut être vraiment malade pour s'en prévaloir. Aux yeux des premiers, non seulement s'agit-il ici de valeurs personnelles à l'égard de la prise de congés, mais cela facilite la gestion du remplacement quand l'employé est affecté à un quart de travail. Ainsi, il est plus aisé de remplacer un employé dont l'absence est prévue à l'avance.

Si la « procédure » semble ici moins spontanée que ce que nous avons vu précédemment et que ce soit parfois source de frustration et de colère pour les employés, certains avouent du même souffle ne pas se

sentir brimés et utilisent les mesures de CEF selon leurs besoins et ce, sans remord ni culpabilité. Mentionnons enfin qu'une certaine rigidité dans la gestion des mesures de CEF constitue l'essentiel des quelques, voire rares, commentaires d'insatisfaction que nous avons recueillis lors des entretiens.

Nos données ne nous permettent pas de comprendre précisément pourquoi l'attitude plus rigide et exigeante de certains employeurs ne semble pas avoir d'effet sur l'usage des mesures par les employés et leur aisance à le faire, mais ce pourrait être simplement le fait qu'il y a généralement plus d'ouverture dans le milieu et qu'on considère normal de procéder ainsi. Toutefois, en considérant le fait qu'en cas d'urgence, les parents optent pour leurs responsabilités parentales plutôt que leurs responsabilités professionnelles, il est permis de poser l'hypothèse que le bien-être de leurs enfants vient en premier, et qu'ils n'ont souvent pas le choix (enfant malade ou qui doit être gardé). Dans un tel contexte, l'opinion d'un supérieur moins souple à l'égard de la CEF sera moins prise en compte que l'urgence du besoin de l'enfant.

Notons en terminant qu'employés comme supérieurs mentionnent que les demandes relatives à la CEF doivent être « raisonnables » et appropriées à la situation et que les demandes injustifiées ou abusives ne sont pas les bienvenues. En effet, si les employeurs se montrent dans l'ensemble compréhensifs et ouverts, il n'en demeure pas moins que leur rôle est de gérer une organisation et de la faire fonctionner. En ce sens, il arrive qu'on doive intervenir si la qualité et la présence au travail ne sont pas au rendez-vous. C'est peut-être d'autant plus le cas dans les CPE, puisqu'il y a des normes concernant le nombre d'éducatrices nécessaires pour encadrer un nombre donné d'enfants. À ce titre, voici deux commentaires de gestionnaires :

*C'est sûr que comme employeur, à un moment donné j'ai eu à intervenir parce que c'était pas, on peut pas dire que c'était de l'abus, il y a jamais d'abus quand on s'occupe d'un enfant, mais, à un moment donné, tu dis « bon, il faudrait aussi que tu travailles ». Quand il y a de l'absentéisme de 2 à 3 jours/semaine, à un moment donné, il en reste juste 2 pour travailler. J'ai dû, à un moment donné, glisser le mot. À contrecœur... « Il faudrait peut-être que tu trouves une solution ». **F C 1E SUP CPE***

*Oui, je veux dire, le milieu de travail a à s'adapter. Mais en même temps, faut que la job se fasse quand même. Faut que la productivité soit là, donc. La version de l'employeur aussi, un moment donné, tu te dis : « Ben, trouve un plan B. » **F M 1E EMP CPE***

5.2.3 Un milieu marqué par la présence de femmes

Alors que dans les CPE la proportion de femmes est de plus de 99%, elles semblent occuper également, sans être aussi dominantes, une large part dans les autres types d'entreprises⁸. À ce titre, il ne fait aucun doute aux yeux de nos répondants qu'un milieu où on retrouve beaucoup de femmes contribue à ce que le milieu soit très souple envers la CEF et qu'on y trouve des mesures spécifiques la favorisant :

*[...] mais effectivement, dans les CPE, il y a beaucoup de 4 jours/semaine. Il y a beaucoup plus de conciliation à ce niveau-là qu'un milieu d'hommes. **F C 1E SUP CPE***

⁸ Tel que mentionné plus haut, aucune donnée précise n'existe pour les seules entreprises en économie sociale. Par contre, les données englobant d'autres types d'organisations, et qui sont utilisées par le Chantier et le CSMO-ESAC, indiquent une forte présence des femmes et laisse croire qu'il en est de même pour l'ensemble des entreprises en économie sociale.

Facteur intéressant, cependant, les personnes interrogées à ce sujet ont toutes immédiatement fait un glissement de sens du statut de femme vers le statut de mère, les deux leur apparaissant implicitement indissociables. Ainsi, nos répondants nous ont donc autant parlé de femmes gestionnaires mères de famille que d'employées mères de famille dont la présence influence la CEF.

Femmes gestionnaires et politiques internes de CEF

Nous l'avons vu plus tôt, l'attitude des gestionnaire a une importance capitale dans l'utilisation des mesures de CEF par les employés. Selon nos répondants, le fait que les femmes, et des mères, soient particulièrement nombreuses à occuper des postes de gestionnaires dans les entreprises pour lesquelles ils travaillent, ce double statut renforcerait leur sensibilité à l'égard des employés parents et expliquerait autant la présence de mesures facilitant la CEF que l'aisance à les utiliser de la part des employés.

Plus précisément, plusieurs répondants estiment que la présence de femmes à la tête des organisations, dans les conseils d'administration ou encore au sein des membres fondateurs d'un organisme favorise l'adoption d'une politique de CEF au sein des entreprises. À ce titre, un coordonnateur d'organisme communautaire est convaincu que la présence de femmes et de mères au sein du conseil d'administration, ainsi que chez leur principal bailleur de fonds, représente bien cette perception :

*Alors oui, bon, on est dans l'économie sociale, il y a beaucoup de femmes. Et puis on a notre présidente de conseil d'administration, depuis le départ, c'est une femme aussi. [...] qui en a eu [des enfants]. Alors oui. Et la responsable, elle a quitté maintenant, mais la responsable à l'origine [Une Telle], qui est notre autre bailleur de fonds, elle a eu 4 enfants. Ça joue. C'est sûr que ça a joué. **H C 2E SUP OSBL***

Mentionnons que ceci est d'autant plus vrai dans le secteur des CPE puisqu'à l'origine ce réseau a été créé et géré par et pour les femmes afin de satisfaire les besoins des femmes et des familles. Tout porte à croire que les mesures de conciliation emploi-famille qui y ont cours présentement ne peuvent être étrangères aux préoccupations des femmes qui ont donné naissance au réseau des garderies et plus tard des CPE (Marois, 2008).

De plus, toujours selon nos répondants, les gestionnaires qui sont mère de famille, de par leur statut et leur expérience familiale, seraient plus sensibles et compréhensives faces aux besoins de leurs employés à l'égard de leurs propres responsabilités familiales :

*Ah oui. Et en plus c'est... toute la direction, on a tous des enfants. On comprend ça. Et on connaît un peu notre équipe. Les difficultés de chacune, ou les situations familiales de chacune. Je pense qu'il y a beaucoup de tolérance là-dedans, et de compréhension par rapport à ça. Et ça, ça a toujours été là, même avant que moi je sois là. Pas de jugement là-dessus et une certaine liberté. **F C 2E SUP CPE***

Soulignons que les conseils d'administration des CPE sont essentiellement composés des parents des enfants qui fréquentent les installations et que nos répondants estiment que ces derniers ne peuvent gérer la CEF au sein de l'entreprise sans être influencés par leur propre statut de parent :

Je qualifie qu'ils sont très compréhensifs [...] le Conseil d'administration, ce sont uniquement des parents. Des parents à qui j'ai affaire [...] Oui, donc c'est sûr qu'à ce niveau-là ils sont très compréhensifs aussi. Ils sont parents avant d'être gestionnaires, je vous dirais. F C 1E EMP CPE

Nous avons noté le même constat du côté des employés qui estiment qu'une supérieure mère de famille est, de par son statut familial, plus ouverte à la CEF.

Pis même j'étais prête à sacrifier t'sais le genre de poste pour pouvoir avoir justement cet équilibre. Bon, ma directrice générale, elle, elle a vécu un divorce épouvantable pis elle est monoparentale maintenant, donc elle sait (rire) elle comprend les problèmes des parents, c'est sûr, elle les vit à tous les jours, alors elle est très, très flexible de cette façon-là. F C 2E EMP CPE

Nous nous garderons toutefois de conclure de manière définitive à ce sujet. En effet, si l'on peut affirmer, à la lumière des propos et observations de nos répondants, que la présence de femmes puisse influencer favorablement l'offre et l'utilisation de mesures de CEF, il serait faux d'en déduire que la présence d'une femme mère de famille à la tête d'une entreprise est obligatoirement garante d'une attitude favorable à la CEF ou encore que la présence d'un homme à ce poste est garant de l'inverse. Ainsi, des travaux menés sur le soutien organisationnel dans d'autres milieux (Tremblay et Genin, 2010) ont montré que certains milieux masculins (policier) peuvent parfois être plus soutenant que d'autres milieux féminins (travail social et infirmier). Bien que très rare dans les propos que nous avons recueillis, retenons à ce titre l'exemple d'une employée qui ne remarque pas de sensibilité particulière de la part de sa supérieure, pourtant elle-même mère de famille, à l'égard des employés qui ont des enfants, celle-ci se contentant d'honorer la convention collective, sans plus.

À l'inverse, nous retiendrons le cas de cette employée d'organisme communautaire dont le supérieur est un homme sans enfant et qui offre à ses employés des mesures de CEF et une souplesse remarquable à cet égard.

Mais c'est ça, pourtant là je suis dans un contexte où mon coordonnateur, où mon employeur il a pas d'enfant, mais je le sens beaucoup plus... plus empathique à ma situation de mère que ma dernière patronne... F C 3E EMP ENT

Femmes et responsabilités familiales

La seconde observation de nos répondants concernant la forte présence de femmes expliquant des politiques et des attitudes favorables à la CEF est que le nombre élevé de femmes augmente le nombre de situations où un membre de l'équipe quitte pour un congé de maternité. Ainsi, il apparaît que plus l'événement est courant, plus il est normal de composer avec cette réalité et ses conséquences. Le fait est d'autant plus vrai dans les CPE où non seulement la quasi-totalité des employés sont des femmes, mais où une éducatrice qui devient enceinte a automatiquement droit à un retrait préventif. Puisque celle-ci doit être immédiatement remplacée auprès du groupe d'enfants dont elle a la charge, les gestionnaires de CPE sont plus que rompus à l'habitude de composer avec ces situations. Une éducatrice en garderie commente ainsi la situation :

Aussi, en ayant des employées, pratiquement toutes les éducatrices, sont en âge d'avoir des enfants, donc les filles partent à coup de 2, 3 filles enceintes en même temps. Veut, veut pas, on a pas le choix d'être conciliant. F C 1E EMP CPE

5.2.4 Des mesures de CEF en lien avec les salaires ⁹ ?

Ici, deux visions s'affrontent. Alors que certains estiment que les salaires peu élevés commandent d'offrir de meilleurs avantages sociaux pour compenser les faibles salaires des employés, d'autres estiment à l'inverse que les bons salaires permettent des mesures de conciliation emploi-famille, telle que la semaine de 4 jours.

Des mesures de CEF pour compenser des salaires trop peu élevés

Nous avons relevé tant chez des gestionnaires que des employés, le sentiment de devoir offrir les meilleurs avantages sociaux possibles afin de compenser des salaires trop peu élevés. Par exemple, cette employée d'un organisme communautaire explique que son employeur n'a pas les moyens de payer ses employés comme dans le secteur public et que les avantages sociaux constituent une façon de compenser :

*Parce que on n'a, on le sait, on n'a pas des salaires comme au public. Mais quand on renégocie les conventions collectives, tout ce qu'on peut demander, on peut pas demander d'augmenter le salaire... on va le chercher là [dans les avantages sociaux], ou dans les vacances, même. **F C 2E EMP OSBL***

Ou encore cette directrice de CPE :

*... on essaye toujours de combler, de... de donner les opportunités pour eux de faire leur vie [de famille], parce que 35 heures en tant qu'éducatrice... c'est... C'est difficile de prendre soin des petits enfants, c'est une responsabilité énorme. Et les gens ici... le Ministère, bon, et le gouvernement et notre société, la façon qu'on paye les gens pour faire ce travail, ce travail important, c'est ridicule, 15\$ de l'heure pour... **F C 2E SUP CPE***

Des conditions salariales favorables à la CEF

Pour certains répondants, les salaires permettent à l'inverse de se prévaloir de mesures favorisant la conciliation emploi-famille. Par exemple, l'avènement des CPE et l'instauration d'une échelle salariale plus élevée suite à un processus d'équité salariale aurait permis, aux yeux de plusieurs, l'instauration de la semaine de 4 jours, et d'autres formules d'horaires de travail comprimé. Lorsqu'on lui a demandé ce qui avait le plus facilité sa conciliation emploi-famille, cette ancienne éducatrice devenue directrice observe :

Le milieu de la petite enfance normalement est déjà beaucoup plus souple. Donc c'est ça. Je pense que c'est une culture générale. En fait, ça a passé beaucoup en, je me souviens plus quelle année, quand ils ont eu les échelles salariales et tout ça, que là ils sont tombés à 4 jours/semaine. Avec l'avènement des CPE, entre autres, beaucoup. En garderie privée, c'est beaucoup plus du 5 jours, parce que le salaire était pas intéressant et tout ça, mais là, avec la hausse des salaires, les gens, les femmes surtout, ont

⁹ Aucune donnée précise n'est disponible pour les seules entreprises en économie sociale. Par contre, les seules données partielles et englobant d'autres types d'organisations, utilisées par le Chantier et le CSMO-ESAC notent que plus de 80% des travailleurs y gagnaient moins de 20\$ de l'heure en septembre 2003.

pu se permettre de faire du 4 jours/semaine, et d'arriver financièrement. C'est beaucoup avec l'avènement des CPE en, je sais pas, 90, 93, dans ces années-là. C'est beaucoup là que s'est fait. F C 1E SUP CPE

5.2.5 Des avantages observés par les gestionnaires

Le dernier facteur soulevé par nos répondants et qui expliquerait que les entreprises en économie sociale soient favorables à la conciliation emploi-famille est que les gestionnaires en observent les effets quotidiens, qui montrent bien qu'un investissement dans la CEF comporte des avantages appréciables pour l'employeur.

Ainsi, si les gestionnaires constatent qu'ils ont tout intérêt à rendre disponible des mesures de CEF, il a été montré (Conference Board du Canada, 1994) que les avantages liés à l'offre de mesures et à l'attitude du supérieur ne sont pas uniquement réservés à l'entreprise, mais que les employés en tirent aussi avantage en ce sens qu'ils apprécient et sont satisfaits de leur emploi, de sorte que les mesures de CEF se traduisent par un plus grand engagement des salariés et plus de loyauté à l'égard de l'organisation.

Ainsi, dans le sondage en ligne, à la question « Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait de votre travail ? », près de 98% de nos répondants ont répondu par l'affirmative.

Tableau 8

Globalement, diriez-vous que vous êtes satisfait de votre travail ?

	N=
Oui	375
%	97,91%
Non	8
%	2,09%
Total	383
%	100,00%

C'est sans surprise que nous constatons que les gestionnaires des entreprises en économie sociale observent des effets sur leurs employés et que cela motive leur souplesse à l'égard de la CEF. Ainsi, les gestionnaires estiment que l'impact de mesures CEF améliore l'ambiance au travail en général, que la qualité du travail s'en trouve rehaussée, et que le taux d'absentéisme est conséquemment peu élevé. Voici quelques commentaires de gestionnaires sur les effets de la conciliation emploi-famille qu'ils observent chez leurs employés et leur travail :

On essaye toujours de laisser les gens faire leur vie familiale parce qu'on sait que les personnes heureuses au travail créent une ambiance très importante. F C 2E SUP CPE

Pis comme je le disais tout à l'heure, on vend des services à la clientèle. Pis si on veut être capable de donner des services de qualité, ben on doit rendre nos employés heureux pour qu'y soient contents d'aller travailler. Donc un ne va pas sans l'autre, là. F C 2E SUP COOP

Moi je pourrais vous répondre qu'on a très peu d'absentéisme. Donc les absentéismes qu'on a, c'est vraiment pour des raisons, donc elles jouent vraiment le jeu. Mais je sais pas si c'est spécifique à ici, mais sinon elles

manquent pas, elles manquent jamais, elles sont toujours là. Je pense que ça répond à leurs besoins. Et on l'a, le résultat, le reste du temps elles sont là. Et on a pas d'arrêt de maladie, long terme... F M 1E SUP CPE

Certains gestionnaires observent même que leurs valeurs et leur attitude en matière de conciliation emploi-famille se transmettent au personnel, contribuant ainsi au développement d'une culture d'entreprise à laquelle tous, employés et gestionnaires, adhèrent. Par exemple, une directrice de CPE, mère de famille et monoparentale, à qui l'on demandait quelle était la réaction de ses employées quand elle-même devait quitter ou manquer le travail pour des raisons familiales nous a expliqué qu'elle-même étant souple et compréhensive envers ses employés, elle bénéficiait en retour de la même compréhension de leur part.

Une employée de coopérative explique quant à elle comment ses supérieurs tiennent compte des différentes contraintes de la vie personnelle et familiale de leurs employés et comment cela devient un peu la préoccupation de tous au sein de l'entreprise.

Je pense que, juste comme je disais, l'école et les congés, ça devrait être adapté à la vie des travailleurs. [...] C'est pas adapté à la vie de tous les jours. [...] C'est pas adapté, les congés, le travail, le transport, c'est pas adapté ensemble. Finalement, c'est dur à régler ça pour que ça fonctionne, et la compagnie pour laquelle je travaille s'arrange pour que ça marche. Tout le monde fait des efforts, c'est collectif. F M 2E EMP COOP

Nous verrons d'ailleurs dans la section suivante que le soutien des collègues est aussi très présent dans les entreprises en économie sociale et que ce n'est sans doute pas étranger à une culture organisationnelle globale.

Enfin, soulignons qu'il peut arriver aussi que les demandes d'un employé pour des besoins précis permettent d'accommoder aussi l'employeur. En effet, ce dernier doit parfois s'assurer de couvrir des heures d'ouverture quotidienne débutant tôt le matin jusqu'à tard enfin de journée ou de soirée, et il peut arriver que les besoins des employés concordent tout simplement bien avec les besoins de l'employeur :

Et dans ce trio d'employés, il y en a une qui nous a fait la demande de faire les heures de travail un petit peu différentes pour qu'elle puisse ramasser son fils à l'école et on lui avait donné des heures de travail différentes des autres. Premièrement ça nous rend service parce que cette année on a commencé d'ouvrir à sept heures il faut avoir une personne qualifiée à partir de ces heures-là. Alors ça a été notre façon aussi de combler une autre problématique. F C 2E SUP CPE

5.3 Les pratiques de gestion en matière de conciliation emploi-famille

Dans la présente partie, il ne s'agit pas de décortiquer les conventions collectives et autres contrats de travail en vigueur dans les entreprises en économie sociale ou encore d'énumérer les droits des travailleurs liés à la CEF dans les normes du travail. Nous souhaitons plutôt nous pencher sur les pratiques, formelles et informelles, propres aux entreprises en économie sociale, sur lesquelles nous avons obtenu des données et mettre en lumière la façon dont ces mesures sont gérées, comme nous l'ont présenté nos répondants.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que lorsqu'on leur a demandé quelle était la mesure de CEF qui n'était pas offerte par leur employeur et qu'ils souhaiteraient le plus voir mise en place, plus de la moitié des

répondants ont estimé qu'aucune mesure ne leur manquait. Ceci laisse entendre que plus de la moitié des répondants ne voient pas comment leur employeur pourrait faire plus pour eux en matière de CEF.

5.3.1 Congé parental

Depuis janvier 2006, le Québec offre aux nouveaux parents qui travaillent un régime de congé parental à deux modalités (un congé plus long à taux de prestation réduit et un second plus court à taux de prestation plus élevé) incluant une période de 3 à 5 semaines uniquement dévolue au père. Les pertes financières inhérentes au congé parental sont ainsi moins importantes qu'auparavant et le congé est plus flexible, ce qui représente autant de facteurs pouvant inciter les parents à prendre le congé, tout particulièrement les pères (Doucet, et Tremblay, 2009). Mais si le congé parental est régi par la loi et qu'il s'agit ainsi d'une mesure à laquelle tous ont droit, il n'est pas obligatoire pour autant de le prendre et plusieurs facteurs peuvent influencer les travailleurs à prendre ou non ce congé, et surtout influencer la durée du congé (Doucet, Lindsay et Tremblay, 2009).

Dans le questionnaire en ligne, nous avons posé plusieurs questions visant à identifier ces facteurs dans les entreprises en économie sociale et à en mesurer l'impact sur la prise du congé parental et sa durée.

Tout d'abord, le congé parental peut comporter des effets négatifs (risques pour la carrière et les promotions, etc.) pour ceux qui l'utilisent, du moins c'est ce qui est parfois perçu dans d'autres secteurs (Tremblay et Genin, 2009 ; Tremblay et Genin, 2010a). Pourtant, dans le sondage en ligne, à la proposition « *Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que il y aurait des impacts négatifs pour ma carrière* », à peine plus de 10% des répondants se sont montrés « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord », alors que plus de 89% se sont dit « neutres », « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec l'affirmation.

Tableau 9

Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que il y aurait des impacts négatifs pour ma carrière.

Tout à fait en désaccord	69
%	66,35%
Plutôt en désaccord	8
%	7,69%
Neutre	16
%	15,38%
Plutôt en accord	7
%	6,73%
Tout à fait en accord	4
%	3,85%
Total	104
%	100,00%

Quand aux pertes financières, à la proposition « *Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que c'est financièrement peu intéressant* », un peu moins du quart des répondants se sont montrés « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord », alors que près de 75% se sont dits « neutres », « plutôt en accord » ou « tout à faire en désaccord » avec l'affirmation. Il y a bien sûr une certaine perte financière, puisque le régime québécois d'assurance parentale (RQAP) offre des prestations variant entre 55 % et 75 % du revenu, jusqu'à un maximum d'environ 60 000 \$ de revenu admissible. C'est un régime plus généreux que le régime canadien et que celui de nombre d'autres pays, mais il reste tout de même une certaine perte financière (Doucet et Tremblay, 2009). On voit au tableau 10 que la majorité des répondants trouvent le congé parental québécois plutôt intéressant financièrement, puisqu'ils sont majoritairement en désaccord avec l'énoncé.

Tableau 10

Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que c'est financièrement peu intéressant.

Tout à fait en désaccord	40
%	39,22%
Plutôt en désaccord	17
%	16,67%
Neutre	21
%	20,59%
Plutôt en accord	15
%	14,71%
Tout à fait en accord	9
%	8,82%
Total	102
%	100,00%

La proportion de 25% estimant le sacrifice financier trop important pour prendre un congé parental, nous apparaît élevée, voire contradictoire comparativement aux commentaires que nous avons recueillis en entretien face à face. En effet, non seulement tous nos répondants, hommes ou femmes, ont pris un ou plusieurs congés parentaux au cours de leur carrière, mais lorsque nous leur avons demandé s'ils considéraient en avoir été pénalisés, tous se sont exprimés par la négative. La principale raison serait qu'ils n'ont pas vraiment « pensé » à cela, car, comme l'exprimera une employée de coopérative « on ne fait pas des enfants pour faire de l'argent ».

Cette proportion de 25% est d'autant plus surprenante qu'à la question « *Si vous pensez avoir d'autres enfants, pensez-vous utiliser un congé parental ?* », plus de 97% des répondants ont répondu « oui »¹⁰.

Tableau 11

Si vous pensez avoir d'autres enfants (1 ou +), pensez-vous utiliser un congé parental ?

	N=
oui	96
%	<i>97,96%</i>
non	2
%	<i>2,04%</i>
Total	98
%	<i>100,00%</i>
Je ne prévois pas avoir d'autres enfants	245

De plus, c'est au-delà de la moitié de nos répondants (52%) qui ont pris un congé parental depuis qu'ils sont en poste dans une entreprise en économie sociale, que ce soit avant ou après l'entrée en vigueur du RQAP (tableau 12), et dont le congé a été d'une durée minimale de 40 semaines, dont certains (4,17%) de plus 52 semaines (tableau 13).

Tableau 12

Depuis que vous êtes en poste, avez-vous profité, vous et/ou votre conjoint(e), d'un congé parental

	N=
Oui	186
%	<i>51,24%</i>
Non	177
%	<i>48,76%</i>
Total	363
%	<i>100,00%</i>

Tableau 13

Indiquez, s'il y a lieu, la durée (en nombre de semaines) de ce congé parental que vous-même avez pris

	N=
0 à 13 semaines	18
	<i>10,71%</i>
14 à 26 semaines	37
	<i>22,02%</i>
27 à 39 semaines	25
	<i>14,88%</i>
40 à 52 semaines	81
	<i>48,21%</i>
Plus de 52 semaines	7
	<i>4,17%</i>
Total	168
	<i>100,00%</i>

Ces données montrent bien que dans l'ensemble nos répondants se sentent tout à fait à l'aise de prendre le congé parental. Notons toutefois que lorsqu'il est question de mesures telles que le congé parental (ou encore le congé sans solde ou de la réduction de la semaine dont il sera question plus loin), le salaire de l'employé et le salaire du ménage sont un facteur qui doit être pris en compte afin de nuancer notre compréhension de l'utilisation ou non de la mesure. En d'autres termes, l'utilisation de ce type de mesure ne peut tenir uniquement au fait qu'elle soit bien vue ou non par le milieu de travail et qu'il soit aisé ou non de s'en prévaloir : l'employé doit aussi considérer s'il a les moyens financiers de se le permettre mais la très grande majorité des individus, surtout les femmes, prennent le congé parental et de maternité, y compris au Canada, où il est pourtant moins rémunérateur qu'au Québec.

Mentionnons aussi que la présence importante de femmes dans ces entreprises fait que les gestionnaires sont rompus à l'habitude de voir leurs employés féminins prendre un congé parental et de maternité ; le milieu est donc habitué à ces absences et particulièrement souple à cet égard.

Dans le questionnaire en ligne, nous avons également voulu savoir qui, de notre répondant ou de son conjoint, avait pris le congé parental. Ainsi, à la proposition « *Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que c'est plus facile pour ma/mon conjoint(e) de prendre le congé* » moins de 6% des répondants ont indiqué être « plutôt en accord ou « tout à fait en accord » avec la proposition, ce qui tient en bonne partie au fait que nous avons surtout des répondantes féminines et que ce sont encore aujourd'hui surtout les femmes qui prennent le congé parental.

Tableau 14

Je n'ai pas pris ou ne prendrai pas le congé parental parce que c'est plus facile pour ma/mon conjoint(e) de prendre le congé

Tout à fait en désaccord	59
%	57,28%
Plutôt en désaccord	11
%	10,68%
Neutre	27
%	26,21%
Plutôt en accord	2
%	1,94%
Tout à fait en accord	4
%	3,88%
Total	103
%	100,00%

Dans le même ordre d'idée, nous avons voulu savoir comment se répartissaient les semaines dévolues au congé parental entre les conjoints. Ainsi, à la question « *Lors du dernier congé parental pris, indiquez qui de vous ou votre conjoint a pris ce congé* », plus de 75% de nos répondants ont indiqué avoir pris le congé, alors que plus de 22% indiquait que les deux conjoints s'étaient prévalus du congé parental.

Tableau 15

Lors du dernier congé parental pris, indiquez qui, de vous ou votre conjoint, a pris ce congé

	N=
Vous	141
%	75,40%
Votre conjoint(e)	4
%	2,14%
Les deux	42
%	22,46%
Total	187
	100,00%
Système manquant	237

Selon ces données sur le partage du congé parental entre les conjoints, si nous pouvons en déduire qu'elles témoignent d'un secteur d'emploi ouvert à la parentalité, il nous faut toutefois tenir compte du fait que le milieu est majoritairement occupé par des femmes et ce sont encore celles-ci qui prennent le plus souvent le congé parental. De plus, nous ne connaissons pas le secteur d'emploi des conjoints et leur attitude envers la CEF. Par contre, il faut noter que plus des deux tiers des pères prennent aujourd'hui le congé de paternité (3 à 5 semaines qui leur sont réservées au Québec, et qu'ils prennent en moyenne 7 semaines.¹¹

Lors des entretiens, nous avons demandé à nos répondants de nous parler des conditions dans lesquelles se sont pris ces congés. Tout comme pour les journées de congés pour des raisons familiales, le congé parental ne semble pas représenter un problème et tous s'en prévalent.

Du côté des pères

Nous l'avons déjà mentionné, l'économie sociale compte beaucoup de femmes dans ses rangs et peu importe le secteur d'emploi, ce sont encore celles-ci qui, comparativement aux hommes, qui prennent le plus souvent le congé parental.. Nous savons qu'en moyenne, le pourcentage de nouveaux pères québécois se prévalant d'un congé parental est de plus de 70 %. Considérant que le milieu se montre ouvert, nous avons voulu connaître le rapport des pères au congé parental dans le secteur de l'économie sociale.

¹¹ Les chiffres peuvent varier un peu selon que l'on ne considère que le congé de paternité offert par le Québec, ou l'ensemble du congé que peut prendre un père, rattachant par exemple ses vacances au congé comme cela se fait souvent (Tremblay et Genin, 2009). Les sources de données varient aussi, celles de Statistique Canada qui pose la question plus générale de la durée du congé après la naissance se distinguant de celles du Régime québécois sur ce congé précis.

Bien que le nouveau régime québécois d'assurance parentale (RQAP) comporte davantage d'incitatifs pour les pères (3 à 5 semaines non transférables à la mère, taux de remplacement du revenu plus élevé et plus de flexibilité dans la prise du congé ; cf Doucet et Tremblay, 2009), tous les répondants de sexe masculin que nous avons rencontrés en face à face ont affirmé s'être prévalu d'un congé de paternité, qu'il ait été pris sous le nouveau régime ou non. Il semble donc que les employés des entreprises d'économie sociale prenaient donc le congé, même à l'époque où le régime était moins généreux à leur égard. Depuis l'entrée en vigueur du nouveau régime, toutefois, les répondants disent avoir pris le maximum de semaines possibles, soit les 5 semaines prévues par le régime, parfois même plus, soit en congé sans solde, soit parce que l'entreprise offre des semaines de congés supplémentaires afin de bonifier la durée du congé parental. Par exemple, cet employé d'OSBL qui s'est prévalu des 5 semaines de congé parental lui étant spécifiquement dédiées et qui a également bénéficié d'une semaine offerte par son employeur.

*Alors que ce cinq semaines là c'est le père, si je le prends pas ils sont perdus. [...] Pis il y en avait une de ma job. **H C 1E EMP OSBL***

Par ailleurs, si les répondants masculins se sont révélés soucieux d'être présents auprès de leurs enfants, il est surtout intéressant de constater le naturel avec lequel leur supérieur considère leur droit de prendre un congé de paternité. Lorsqu'on a demandé à ce père de deux jeunes enfants comment on avait réagi lors de ses congés de paternité, l'impression positive de ce dernier se trouvait dans la facilité avec laquelle on l'a laissé assumer ses responsabilités parentales:

*Oui, oui. Écoutez. Je leur ai mis deux congés de paternité en moins de 4 ans. Je suis pas parti très longtemps, mais oui, oui, ils ont l'habitude. Il y a beaucoup d'ouverture à ce niveau-là. Il y a pas de problème. **H C 2E SUP OSBL***

Un autre précise qu'en entrevue d'embauche, bien qu'il ait mentionné accorder plus d'importance à la famille qu'au travail et qu'il ait prévenu qu'il demanderait un congé de paternité dans les mois à venir (sa conjointe étant enceinte), on n'a tout de même pas hésité à l'embaucher.

*[...] j'ai même carrément dit que pour moi la famille était plus importante que le travail d'abord en entrevue et j'ai été embauché, et au travers pour appuyer ça j'ai dit ma blonde est enceinte, ça fait que t'sais c'est sûr que la famille... là j'ai dit ça en entrevue, donc j'étais en train de dire il y a un bout de l'année que je vas partir, pis ils m'ont embauché pareil t'sais. **H C 1E EMP OSBL***

Les mesures complémentaires au congé parental

Il semble aussi que l'employeur met souvent en place des moyens qui réduisent les effets négatifs d'un congé parental. Ainsi, certaines organisations, via le régime d'assurance collective des employés, bonifient les conditions salariales du congé parental de leurs employés en comblant l'écart ou une partie de l'écart entre le taux de remplacement du RQAP et leur salaire régulier.

*Non, mais j'avais une assurance collective par exemple qui me donnait un certain pourcentage... J'avais jusqu'à 80 ou 90% de mon salaire, je sais plus trop... [...] Pendant six mois, je pense. **F C 2E EMP CPE***

Il est aussi courant que le congé parental puisse être suivi d'un congé sans solde, à durée variable selon les entreprises, période où l'employé est toujours considéré à l'emploi de l'entreprise et continue de cumuler des années d'ancienneté et à progresser dans l'échelle salariale, tout en bénéficiant des autres avantages sociaux liés aux années de service:

*Oui, parce qu'y avait une clause, oui. Parce que c'est ça. On prenait notre année [de congé parental] et on pouvait prendre une année sans solde par la suite [...] Donc c'était comme systématique, tout le monde pouvait prendre ça. Pis moi, j'avais pris comme six mois. [...] Mais je pense que si on revenait pas au bout du deux ans [retrait préventif + congé parenta+ sans solde] , on perdait notre poste ou à moins vraiment de s'arranger avec le patron, mais... Je pense que ce qui était prévu, si tu reviens pas au bout de deux ans... **F C 1E EMP CPE***

*J'ai déjà même pensé à un moment donné, me dire, je prends mon sans solde, puisqu'on a le droit d'avoir une année sans solde, après notre congé [parental] maintenant. **F C 2E EMP OSBL***

*Parce que malgré que j'étais en congé maternité, je continue à avancer dans les échelons. Tu perds pas ton ancienneté, tu perds rien. Fait que mettons j'avais deux années de salaire de plus quand je suis retournée [...]
F C 2E EMP CPE*

En général, la plupart des parents trouvent difficile de se séparer de leur enfant pour retourner au travail après un congé parental et certains en nourrissent même une certaine culpabilité. Afin de faciliter cette transition à la fois pour le parent et pour l'enfant, plusieurs entreprises offrent le retour progressif suite à un congé parental.

*Mais moi ce que j'aime c'est que, admettons que, là je suis à temps plein, mais si un jour, je sais pas, j'ai un autre enfant, exemple, bien après une grossesse je pourrais recommencer à temps partiel. Et quand il y aurait un horaire pour un temps plein, ils vont m'en mettre un tranquillement. Ça peut s'adapter à ma vie. **F M 1E EMP COOP***

5.3.2 Mesures spécifiques ou avantageuses pour les parents

Cette section traite des mesures spécifiques qui sont offertes aux parents dans le secteur de l'économie sociale, en s'intéressant à divers types de congés notamment, puisque ces congés sont importants pour concilier emploi et famille.

Des mesures appréciées par les parents

Nous avons vu plus tôt que pour la majorité de nos répondants, il était aisé de s'absenter pour des raisons familiales. À ce titre, il s'agit souvent pour le parent d'utiliser ses propres journées de maladie afin de s'absenter du travail pour prendre soin d'un enfant malade, par exemple, ou pour l'accompagner à un rendez-vous.

Dans le sondage en ligne, quand nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour différentes mesures de CEF si celles-ci leur étaient offertes ou non et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, plus de 92%

des répondants ont indiqué que les congés pour des raisons personnelles étaient une mesure offerte par leur employeur, alors que la même proportion ont indiqué se prévaloir ou souhaiter pouvoir se prévaloir de l'horaire flexible.

Tableau 16

Congés pour des raisons personnelles ou familiales	
Existe, pas de besoin	28
%	6,85%
Existe, je l'utilise	349
%	85,33%
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	30
%	7,33%
N'existe pas, pas besoin	2
%	0,49%
Total	409
%	100,00%

Nos données montrent bien que dans les entreprises en économie sociale, les congés pour des raisons personnelles ou familiales sont une mesure très couramment offerte et sont très appréciés par les employés.

Puisque le nombre de ces journées d'absences payées par l'employeur est limité, certaines organisations ont mis en place des formules particulières permettant de découper ces congés en demi-journées ou encore en heures de congé. Les demi-journées de congé sont surtout utilisées par les personnes affectées à des quarts de travail, une façon de compenser l'impossibilité de bénéficier de l'horaire flexible. Les « heures » de congés sont quant à elles davantage utilisées par le personnel de bureau. Ce type de découpage des congés de maladie permet d'en faire une utilisation plus économique, et est particulièrement appréciée par les parents qui doivent fréquemment s'absenter pour des raisons familiales. Une gestionnaire de CPE parle ainsi de la mise en place de la demi-journée de congé :

*Les éducatrices elles ont des horaires fixes. Mais on a décidé, à notre dernière réunion, ils m'ont demandé s'ils pouvaient avoir des demi-journées. Parce qu'ils disent, des fois, on perd notre journée complète parce qu'on a rendez-vous chez le médecin, [...] ça fait que [...] pour des rendez-vous médicaux spéciaux, [...] pour des choses plus particulières, à ce moment-là je leur octroie une demi-journée de congé. Ça c'est nouveau. On vient de mettre ça en place. **F M 1E SUP CPE***

Des avantages sociaux spécifiques aux parents

Les parents de jeunes enfants évoquent souvent les difficultés liées à la gestion de leur banque de congés de maladie. Quand les enfants sont très jeunes, ces journées de congé s'épuisent rapidement en manquant le travail pour prendre soin des enfants malades, alors que la banque est souvent vide lorsque les parents sont eux-mêmes malades. Constat : les parents doivent se rendre au travail même lorsqu'ils sont souffrants ou encore doivent prendre un congé sans solde. Afin de contrer cet impact négatif sur les parents, certaines entreprises offrent à leurs employés qui ont des enfants des congés dits « familiaux » « parental » ou encore

« de maladie pour enfants ». En général, ce type de congé s'ajoute à la banque de congé de maladie standard des travailleurs parents, certains pouvant ainsi bénéficier de 10 jours de maladie et de 10 jours dits pour motif « parental ».

*Ben par rapport, c'est ça aux journées... On n'avait par exemple une banque assez faramineuse de journées de congé. On avait, bon des journées personnelles de maladie, mais on avait des journées familiales. Je pense qu'on en avait quatre ou cinq par année. Pis c'était soit pour les enfants, soit pour les parents ou le conjoint. Ça, je trouvais ça merveilleux. Et on avait des journées même quand on était enceinte, supplémentaires, qu'on pouvait prendre pour des examens médicaux. **F C 2E EMP OSBL***

Priorités accordée aux parents

Une autre mesure spécialement destinée aux parents travailleurs est la préséance donnée aux parents de jeunes enfants concernant le choix des vacances estivales ou encore l'horaire d'un quart de travail pour une période donnée. Gérée informellement, cette préséance fait donc appel à l'accommodement entre employés, une pratique courante que nous aborderons plus en détail plus loin. Cette mesure se gère plus facilement si tous les employés ont la même date d'embauche et on laisse une certaine autonomie aux employées dans la gestion de leurs vacances :

*En exemple, on est tous rentré à la même date. Il n'y a personne qui a l'ancienneté. Par contre, comme on a des enfants, on a un petit peu la priorité sur les vacances qu'on prend. [...] Je vais donner mes semaines de vacances et je vais rencontrer les personnes avec qui je travaille. Je vais présenter mes semaines de vacances. Est-ce que vous acceptez mes semaines de vacances avant que la fiche officielle soit accordée ? Ce n'est pas tout le monde qui peut le faire. Tout le monde a droit de demander ces semaines de vacances mais elles sont confirmées à partir du 15 mai. Comme je dois dépenser 72 \$ par semaine, 500 et quelque chose pour l'été **F M 2E EMP CPE***

Il semble même que des organisations où les employés n'ont pas tous la même date d'embauche arrivent également à offrir une priorité aux parents, ce qui implique que les privilèges accordés sur l'habituel critère de l'ancienneté ne soient pas pris en compte ici.

Les réalités des parents sont souvent prises en compte dans les exigences liées à certains postes. Par exemple, le cas d'une toute nouvelle mère de famille, de retour au travail après un congé parental et prenant la barre d'un nouveau poste de responsabilité au sein de l'entreprise ; elle a été soulagée lorsque sa supérieure lui a indiqué qu'on ne devait pas lui demander de faire des quarts de travail le soir, bien que son prédécesseur, qui n'avait pas d'enfant, le faisait. Cette même priorité est aussi accordée dans certaines organisations en ce qui concerne la semaine de relâche, un congé scolaire qui représente souvent un casse-tête pour les parents qui travaillent :

Comme on va privilégier durant la semaine de relâche, les parents. La semaine de relâche, là, on va s'organiser pour que les parents soient privilégiés. On en a deux, trois... ha, on en a plusieurs, mères... T'sais, on essaie d'organiser en fonction... Même, comme parent [la répondante est elle-même mère] on va prendre des demi-semaines, fait qu'on s'organise tous : « Okay, toi, tu vas prendre ce bout de semaine-là, moi je vais prendre ce bout de semaine-là. » pour que tout le monde en ait un bout pis

que ça soit plus facile pour tout le monde. [...] C'est devenu, à l'interne, comme une pratique. **F M 1E SUP COOP**

Celle-là [la semaine de relâche] , nous, elle est réservée, elle est réservée aux éducatrices qui ont des jeunes enfants. Ou des fois, ce que je fais aussi, je peux la réserver aussi pour une éducatrice qui a un enfant difficile. Elle me dirait, «je peux-tu la prendre, la semaine de relâche? Je suis fatiguée». Souvent je vais lui accorder parce que je sais qu'elle fait beaucoup d'efforts. **F C 1E SUP CPE**

5.3.3 Aménagement du temps et de l'horaire de travail

Le fait de pouvoir bénéficier d'une certaine autonomie dans l'organisation de son horaire ou pouvoir réduire le nombre d'heures et de jours de travail dans une semaine constituent des facteurs grandement appréciés des parents qui travaillent. (Tremblay, 2008 ; Tremblay et Genin, 2009)

À ce titre, lorsque nous avons demandé à nos répondants d'indiquer quelle était la mesure dont ils ne bénéficiaient pas et qui serait la plus importante à mettre en place pour répondre à leurs besoins, l'horaire comprimé volontaire et l'horaire flexible sont apparus comme les deux mesures les plus souhaitées

5.3.2.1 L'horaire de travail flexible

Quand survient l'obligation de manquer le travail pour des raisons familiales, la mesure, et de loin, la plus appréciée chez nos répondants est la flexibilité de l'horaire de travail. Non seulement cette mesure est-elle très appréciée par les travailleurs qui peuvent en bénéficier, mais elle est enviée par ceux qui ne peuvent s'en prévaloir.

Ainsi, dans le sondage en ligne, quand nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour différentes mesures de CEF si celles-ci leur étaient offertes ou non et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, près de 72% des répondants ont indiqué que l'horaire flexible était une mesure offerte par leur employeur, alors que 88% ont indiqué se prévaloir ou souhaiter pouvoir se prévaloir de l'horaire flexible.

Tableau 17

Horaire flexible	
Existe, pas de besoin	16
%	3,90%
Existe, je l'utilise	279
%	68,05%
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	83
%	20,24%

N'existe pas, pas besoin	32
%	7,80%
Total	410
%	100,00%

Précisons ici que l'horaire flexible n'est pas vraiment possible pour les personnes affectées à un quart de travail, bien qu'en cas d'urgence, on puisse s'adapter de différentes façons. Nous y reviendrons dans la section portant sur les accommodements entre employés. Mais pour les personnes dont le type d'emploi permet l'autonomie dans la gestion de leurs responsabilités et de l'horaire de travail, et dont les tâches n'ont pas d'incidence immédiate ou à court terme sur l'environnement de travail, quand un imprévu, un rendez-vous, ou une urgence familiale se pose, le scénario est simple:

« Je prends mes clés et je m'en vais ». **F C 2E EMP OSBL**

Moi, le fait de savoir que j'étais pas pour perdre mon travail dans le fond parce que j'arrivais à... Moi, je faisais souvent des blagues, mais moi, mon heure, c'était neuf heures deux. J'arrivais souvent à neuf heures deux, pour toutes sortes de raisons. Y a des gens qui perdent quinze minutes de paye parce qu'y arrivent à neuf heures deux. Moi j'avais la chance parce que justement comme vous dites, y a des fois y a des petits impondérables... Je sais pas, y a envie de pipi, tu viens d'y mettre son habit de ski-doo, ben là tu dis pas non. C'est quand même nos enfants, faut quand même en prendre soin. [...] Pis y a des journées, mon Dieu, c'était la crise. Ben j'appelais pis je disais : « Ben écoutez, je vais arriver à neuf heures et demi, aujourd'hui. Je suis pas capable d'être là. » Ça arrivait. Pis je savais que j'étais capable de récupérer mon temps. Ça c'est comme... Moi, l'horaire variable... L'horaire flexible, je trouve ça merveilleux. **F C 2E EMP ENT**

Aux yeux des gestionnaires et des membres des conseils d'administrations, la souplesse de l'horaire de travail (on parle ici des absences prévues et non pas des absences qui sont prises de toute urgence) doit toutefois être gérée de manière responsable par l'employé. Ce dernier s'assurera par exemple d'aviser collègues et supérieurs, ou encore s'assurera que l'entreprise peut maintenir ses activités et services normaux (assurer la permanence, tenir compte d'une réunion d'équipe ou du nombre minimal d'employé requis) malgré son absence. Une supérieure de CPE explique ainsi ces modalités :

Oui, au niveau du personnel de bureau, et pour autant qu'il y a toujours quelqu'un qui assure une permanence... Il faut qu'on s'arrange entre nous, qu'on se le dise d'avance. [...] On s'entend sur des horaires flexibles. Mais ça c'est seulement le personnel de bureau. **F M 1E SUP CPE**

Alors je dirais, là où on a quelque chose, mais c'est peut-être plus informel, c'est que, je reviens toujours avec la flexibilité, la souplesse au niveau des horaires de travail, nous c'est ça qu'on a. [...] Tant que la job se fait, « faites-là comme vous voulez. Si vous êtes capables de vous entendre entre vous autres, nous on se mêle pas de ça ». **H C 2E SUP OSBL**

La flexibilité de l'horaire d'un employé est rendue possible par le fait qu'on puisse déplacer une tâche non urgente à une autre journée sans qu'il n'y ait d'impact important. Il apparaît ainsi que les modalités entourant une absence ponctuelle pour des raisons familiales sont relativement simples et aisées à mettre en place, ce qui représente un avantage non négligeable pour le travailleur. Par exemple, pour les employés d'une coopérative d'entretien, on laisse ces derniers, en cas de besoin, négocier avec le client la possibilité de changer la journée habituelle du service.

*Y ont la possibilité aussi, [...], de déplacer des clients dans l'horaire. Y a des clients qu'y ont jamais de visite, fait qu'ils aient des services la semaine ou la fin de semaine, ça les dérange pas. Fait que des fois, y en a qui vont les mettre le samedi matin pour être sûr d'être capable de donner le service quand même. Fait qu'y ont quand même une certaine souplesse avec l'horaire. **F C 2E SUP COOP***

En plus de la facilité à s'en prévaloir, l'horaire flexible comporte d'autres avantages tout aussi, sinon plus profitables. Par exemple, le fait de pouvoir reporter les heures manquées dans la même journée ou dans la même semaine permet d'économiser les journées de congés payés personnels, de maladie ou à motif parental. Les travailleurs bénéficiant ainsi de l'horaire flexible se retrouvent moins souvent que les autres à avoir écoulé leurs journées de congés payés et à devoir ainsi prendre des journées sans solde.

*Parce que quand nos banques de maladie sont épuisées, je regarde mes éducatrices, des fois, les banques de maladie étaient épuisées, mais elles renaissent pareil parce qu'elles en avaient plus. Elles les avaient toutes pris pour leurs enfants et quand elles tombent malades après, elles se traînent au bureau. Elles ont plus de congé de maladie. C'est soit qu'elles le prennent sans solde pour elles, ou qu'elle se traînent justement pour pas prendre du sans solde. **F C 1E SUP CPE***

Par exemple, un employé de bureau qui doit quitter plus tôt une journée peut prolonger sa journée de travail du lendemain pour rééquilibrer le nombre d'heures travaillées à l'intérieur d'une même semaine. Plusieurs répondants ont aussi expliqué avoir souvent recours à un système de « mise en banque » d'heures travaillées en trop et ensuite utiliser ces dernières lors d'absence pour des raisons familiales. Certains autres répondants bénéficiant de la semaine de travail de 4 jours ont de plus raconté pouvoir utiliser la journée de congé à la manière d'un congé mobile, pouvant ainsi déplacer cette journée au besoin à l'intérieur de la semaine. Une adjointe à la direction explique ainsi la souplesse de l'horaire flexible des employés de bureau :

*Et nous autres [employés de bureau et cadres], c'est une journée fixe, mais on peut la changer aussi s'il y a des urgences ou s'il y a des réunions qu'on peut pas changer de place. On peut se promener là-dedans. Et c'est ça, vu qu'on travaille des fois le soir, parce qu'on a des conférences, ou des réunions, des fois on peut se permettre un matin, par exemple, d'aller chez le dentiste. On s'arrange. On s'informe, et si ça dérange personne... c'est possible de le faire. **F C 1E SUP CPE***

L'horaire flexible se traduit aussi par la possibilité (ou l'obligation parfois) de faire des heures supplémentaires qui seront mises en banque et utilisées pour prolonger la période de vacances estivales :

*C'est parce que j'ai pas beaucoup de vacances, alors ce temps supplémentaire-là que je fais, je le mets en banque et puis je le garde l'été pour partir avec mes filles, pour être avec mes enfants l'été. **F C 2E EMP CPE***

Pour cette employée d'organisme communautaire, l'horaire flexible permet un horaire qui convient à ses responsabilités familiales :

Pour moi c'était plus facile d'arriver plus tôt pis de quitter plus tôt, il y a pas de problème, il y a personne qui... qui surveille, qui... qui regarde le « punchage » ou quoi que ce soit là, c'est... c'est de façon très autonome. Disons que ça fait partie des conditions de travail qui m'intéressaient beaucoup quand j'ai choisi cet emploi-là, là **F C 3E EMP ENT**

Il ressort ainsi que l'horaire flexible est non seulement un avantage facilitant la réalisation de certaines activités familiales parce qu'il est aisé de s'en prévaloir mais aussi parce qu'il évite des pénalités salariales liées au fait d'avoir été absent du travail et permet en plus « d'économiser » les congés de maladie.

Par ailleurs, tout comme nous l'avons précisé à la section précédente pour la prise de congés pour des raisons familiales, la facilité avec laquelle les employés se prévalent de la flexibilité de leur horaire peut varier en fonction de la personnalité du supérieur. Bien que ce soit très rare, certains exigeront qu'on leur en fasse la demande formelle, alors que d'autres, la majorité, ne demanderont même pas d'être avisés et feront d'emblée confiance aux employés dans la gestion de leur temps.

L'horaire flexible et les gestionnaires

L'horaire de travail flexible est un élément clé dans la capacité des gestionnaires à concilier travail et famille. En effet, malgré la charge de travail et le peu de modalités concrètes leur étant destinées, les gestionnaires rejoints par notre recherche n'apparaissent pas moins bien concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales que leurs employés. À ce titre, nos données provenant du questionnaire en ligne ne présentent pas de différence statistiquement significative entre les réponses des gestionnaires et des employés.

Questionnés sur ce qui leur permet d'arriver à concilier emploi et famille, plusieurs gestionnaires évoquent le fait que l'horaire flexible et l'autonomie dans la gestion du temps représentent les facteurs principaux leur permettant de concilier emploi et famille. Par exemple, cette directrice de CPE à qui l'on demande s'il est difficile de concilier emploi et famille avec des responsabilités de gestionnaires :

J'ai des avantages extraordinaires. Comme mes enfants, ils ont plein de journées moitié école, moitié journée pédagogique. Par exemple ils sont là jusqu'à une heure, et à une heure plus d'école. Alors moi je peux quitter... Et j'ai tellement de jours de vacances, de maladies, de journées personnelles que c'est facile. Je planifie, je prends l'horaire de l'école en septembre et je planifie toute l'année en conséquence de leurs jours. Alors si ma fille elle finit à une heure, je peux me rendre à la maison avec elle, elle peut inviter un ami... **F C 2E SUP CPE**

Ou ce coordonnateur d'OSBL :

Au quotidien... D'avoir la possibilité au quotidien d'arranger mon horaire pour que ça fit avec les activités familiales. Comme hier, d'habitude je reste ici jusqu'à 4 heures et ½, hier je suis parti à 4 heures. [...] Moi je peux facilement m'enlever ½ heure, une heure par jour sans aucun problème, que de toute manière je reprends d'une manière ou d'une autre. **H C 2E SUP OSBL**

Ou encore cette directrice à qui l'on demande de décrire ce que lui apporte l'horaire flexible :

D'être près des enfants. D'être toujours là à 3 heures quand ils arrivent de l'école, d'être là pour leurs devoirs, de pas avoir à les faire garder après l'école. F C 2E SUP CPE

Une gestionnaire de coopérative affirme même qu'elle voit une complémentarité entre ses responsabilités familiales et professionnelles, parce que les deux exigent d'elle des qualités d'organisation, ainsi que du tact, de la nuance et de l'adaptation dans sa façon d'intervenir dans son équipe ou auprès des membres de sa famille.

Même les gestionnaire parents de jeunes enfants affirment bien s'en sortir et que c'est l'horaire flexible qui leur permet de combiner responsabilités professionnelles et responsabilités familiales :

En autant que je puisse être joignable en tout temps, pis que ce soit pas « je pars à une heure tous les après-midi », là. Tu sais, c'est... C'est pour ça qu'étant dans un poste de gestion, c'est moins contraignant. F C 2E SUP CPE

Cette flexibilité d'horaire est d'autant plus précieuse que certains gestionnaires nous ont dit recevoir un salaire à l'année, calculé sur un nombre d'heures moyen travaillé par semaine, et qui ne compterait pas de journées de maladie payées. De plus, la plupart nous ont dit travailler annuellement plus d'heures que ce qui est prévu à leur contrat, ce qui est bien sûr souvent le cas pour les gestionnaires (Tremblay, 2008) et contribue à leurs difficultés de conciliation. La souplesse dans l'organisation du temps de travail est dans ces cas salutaires. Voici à ce titre le commentaire d'une jeune gestionnaire mère d'un enfant de moins de 5 ans :

C'est du lundi au vendredi mais c'est ce qu'on appelle un salaire annuel. Je suis payée sur une base de 37 heures et ½ par semaine. J'ai pas de congés de maladie. J'ai des vacances mais j'ai pas de congés de maladie, ce qui veut dire que c'est à moi de gérer mon propre horaire. J'ai comme la liberté de dire, si j'ai un rendez-vous chez le médecin à 8 heures le matin, et que je rentre à 10 heures, bien je finirai plus tard ou en tout cas... F C 1E SUP CPE

En étant cadre, j'ai pas de congé maladie comme les éducatrices, dans leurs conditions. Fait que si je suis malade, ben je m'organise... J'organise mon temps pour reprendre cette journée-là. C'est sûr que c'est toujours avec la présidente ou le président du conseil d'administration que je m'organise pour dire : « bon, ben là je suis pas là aujourd'hui pour telle raison. » pour motiver mes absences. F M 1E SUP COOP

Par ailleurs, il est également intéressant de noter que les gestionnaires, malgré leurs responsabilités, ne se sentent pas pénalisés comparativement aux employés qui bénéficient de congés payés. En ce sens, en réaction à la proposition « Si je suis gestionnaire, prendre des congés pour des raisons familiales est peu concevable », 85% de l'ensemble des répondants (pas seulement les gestionnaires) se sont dit « neutres », « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec l'affirmation. Il semble donc que ce milieu permette d'assumer des responsabilités de gestionnaire, tout en ayant des responsabilités familiales.

Tableau 18

Si je suis gestionnaire, prendre des congés pour des raisons familiales est peu concevable

Tout à fait en désaccord	116
%	30,61%
Plutôt en désaccord	150

	%	39,58%
Neutre		57
	%	15,04%
Plutôt en accord		42
	%	11,08%
Tout à fait en accord		14
	%	3,69%
Total		379
	%	100,00%

Enfin, toujours dans le même ordre d'idées, mais à l'inverse, nous avons constaté que les travailleurs qui sont astreints à un horaire de travail fixe et rigide et qui ne peuvent donc pas bénéficier des avantages de la flexibilité de l'horaire de travail, peuvent vivre des difficultés de conciliation emploi-famille importantes. À ce titre, plusieurs gestionnaires étant sensibles à cette réalité des jeunes parents, une rotation des horaires permet de « répartir » entre les employés, peu importe leur ancienneté, la contrainte de commencer tôt et finir tard :

*Donc, j'ai trouvé ça intéressant, que justement ça soit pas tout le temps la convention. Tsé, c'est tout le monde peut faire une fermeture, même si ça fait des années que t'es là. En roulant aux quatre mois, c'est pas toujours aux mêmes d'avoir la bullshit...(Note : au sens des mauvais horaires) **F M 1E EMP CPE***

Toutefois, bien que très appréciée, la rotation des horaires ne règle pas tout et les contraintes d'horaire de début et de fin de journée sont particulièrement fortes pour les mères de jeunes enfants d'âge préscolaire, cheffes de famille monoparentales employées et qui doivent se présenter au travail très tôt le matin ou qui doivent quitter tard en fin de journée (réalité très présente dans les CPE). En effet, pour ces jeunes mères, leur horaire de travail est en conflit avec l'horaire de la garderie (ou de l'école) de leurs propres enfants, ce qui cause problème. Dans ces cas, la possibilité ou non de pouvoir recourir à l'aide d'un proche pour « faire le pont » est cruciale. Par exemple, cette mère dont le fils fréquente une garderie en milieu familial qui ferme avant qu'elle ne puisse aller le reprendre en fin de journée :

*Fait que pour l'instant, les mardis pour un mois, j'ai besoin d'être dépannée parce que j'arrive pas avant six heures moins dix à peu près à Mégantic, fait qu'elle va le chercher à quatre heures et demi pis elle le gâte un petit peu. Après ça, je vais le chercher pour le souper. **F M 2E EMP CPE***

Par contre, pour celle qui n'ont ni conjoint ni proche pour prendre en charge leurs enfants le matin ou en fin de journée, les conséquences peuvent être de ne tout simplement plus pouvoir assumer leurs responsabilités professionnelle :

*Mais oui, ça va me causer un problème si on m'impose une fermeture ou une ouverture de garderie. [...] Moi ce que ça veut dire, ça veut dire que je quitte le travail et je m'en vais ailleurs. Carrément. À l'embauche, je lui ai dit c'était quoi mes contraintes. **F M 2E EMP CPE***

Aussi, juste là, ma sœur, ça fait une semaine qu'elle a déménagé et qu'est-ce que je vais faire quand je vais commencer à 7 h ? C'est une question de 15

minutes parce que moi je pars à 7 h mois le quart et le service de garde à l'école ouvre à 7 h. C'est vraiment une question de 15 minutes et ces 15 minutes, je ne peux pas le laisser tout seul parce qu'il a 7 ans. F M 1E EMP CPE

Ben comme là, je m'attends à changer d'horaire de travail au mois de mai... À faire 8h30-5h30, en théorie, c'est mon tour. Mais si c'est le cas, je vais devoir quitter parce que j'y arriverai pas. Parce que moi, la garderie de mon fils, est ouverte de 7h30 à 5h30. F M 1E EMP CPE

La réduction des heures ou des jours de la semaine de travail

Comme nous l'avons vu plus tôt, l'institutionnalisation des garderies en CPE par le gouvernement provincial a considérablement contribué à améliorer les conditions de travail des employés, ceci incluant les politiques salariales. Conséquemment, les employées de CPE que nous avons rencontrées estiment que ce sont ces bonifications qui ont permis à plusieurs de profiter de la semaine de 4 jours, mesure présente dans une forte proportion de CPE. Toutefois, des employés d'autres types d'organisations affirment que la semaine de 4 jours et autres types d'avantages sociaux leur sont offerts pour compenser les salaires peu élevés.

Dans le sondage, lorsque nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour différentes mesures de CEF si celles-ci leur étaient offertes ou non et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, 64% des répondants ont indiqué que l'horaire comprimé volontaire était une mesure offerte par leur employeur, alors que près de 69% ont indiqué se prévaloir ou souhaiter pouvoir se prévaloir de l'horaire comprimé volontaire (faire la semaine normale de 35 heures en 4 jours au lieu de 5 par exemple). Les taux sont ici beaucoup plus élevés que ce que l'on observe sur le marché du travail en général, où les mesures en faveur de la conciliation emploi-famille ne sont pas nécessairement aussi répandues qu'on pourrait le penser, notamment en ce qui concerne la flexibilité et les aménagements des horaires (Tremblay et Najem, 2010 ; Tremblay, Paquet et Najem, 2008 ; Tremblay, Najem et Paquet, 2007a,b).

Tableau 19

Horaire comprimé volontaire (semaine de 4 jours)	
Existe, pas de besoin	69
#%	17,00%
Existe, je l'utilise	191
%	47,04%
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	89
%	21,92%
N'existe pas, pas besoin	57
%	14,04%
Total	406
%	100,00%

Lors des entretiens, nous avons demandé aux répondants qui bénéficiaient de la semaine de 4 jours de nous dire comment cette mesure leur permettait de mieux concilier emploi et famille. Pour la plupart, il s'agit d'une

journée qui sera mise à profit pour vaquer à des tâches ménagères et familiales (épicerie, lavage, cuisine) qui, une fois réalisées, laissent le week-end libre pour effectuer des activités en famille. D'autres ont aussi mentionné qu'ils essaient, lorsque c'est possible, de réserver cette journée aux rendez-vous de toutes sortes, que ce soit pour eux-mêmes ou pour leurs enfants. À ce titre, pour plusieurs éducatrices, la semaine de 4 jours, et conséquemment les différentes activités pouvant être réalisées durant la journée non travaillée, compense parfois aussi pour l'impossibilité de bénéficier d'un horaire flexible.

Deux mères de famille, l'une vivant en couple et la seconde cheffe de famille monoparentale expriment leur intérêt pour la semaine de 4 jours :

*C'est sûr que cette cinquième journée-là, je peux envoyer mon garçon à la garderie, je peux faire mes courses, je peux faire mes études, je peux faire le lavage, donc c'est toutes des tâches que j'ai pas à assumer le soir, en revenant de travailler, ou la fin de semaine. Donc ça, ça aide vraiment beaucoup aussi pour les rendez-vous. On les prend cette journée-là pour pas manquer le travail. Oui, c'est vraiment ce qui aide le plus. **F C 1E EMP CPE***

*Retourner à cinq jours, je trouverais ça difficile. Parce que notre journée de congé, j'en profite pour faire mon ménage, mes courses, aussi, tout ce que j'ai à faire dans la maison. Le week-end ça me permet de passer du temps avec mon enfant. **F M 1E EMP CPE***

La semaine de 4 jours s'inscrit, à tous le moins dans les CPE, dans une panoplie de modalités possibles selon l'organisme et la philosophie de gestion interne. Ainsi, si dans plusieurs CPE où l'on trouve la semaine de 4 jours, celle-ci est obligatoire pour tous, d'autres CPE offrent de multiples variantes. Deux éducatrices en CPE parlent ainsi des possibilités qui leur étaient offertes et du choix qu'elles ont fait en fonction de leurs besoins financiers.

*[...] il y a différentes façons, différents horaires. Les éducatrices et tout le personnel peuvent un peu choisir, dans le sens que, elles peuvent soit faire 5 jours, 4 jours sur 5, neuf jours sur 10, ou... [...] Alors j'ai demandé à faire du 9 jours sur 10. Ça a été accepté. Donc j'ai un vendredi de congé sur 2, finalement. En plus j'ai pu choisir ma journée. En tout cas, je suis quand même assez gâtée là-dessus [...] **F C 2E EMP CPE***

*[...] et oui, des horaires réduits, c'est sûr que la souplesse est là. Il y en a qui font 3 jours/semaine, il y en a qui en font 4. J'en avais même qui faisaient du 2 jours/semaine où j'étais avant, par choix personnel. Ça, il y a une grande ouverture, normalement. [l'employeur] a une bonne ouverture. Et on s'organise. On embauche quelqu'un ... **F C 1E SUP CPE***

Si la semaine de 4 jours fait généralement consensus auprès des employés, quelques voix discordantes se font toutefois entendre. En effet, dans certains CPE, et sans doute d'autres entreprises également, la semaine de 4 jours constitue la norme et représente donc un horaire obligatoire, alors que certains répondants préféreraient l'horaire de travail sur 5 jours, et ce, pour différentes raisons. D'une part, la plupart du temps, les horaires hebdomadaires sur 4 jours totalisent de 28 à 32 heures semaine, à raison de 7 ou 8 heures par jour, ce qui équivaut, aux yeux de certains, à un manque à gagner par rapport à la semaine traditionnelle de 35 heures. D'ailleurs, dans certaines entreprises, une majorité d'employés ne souhaitant pas de perte salariale, tous travaillent donc 5 jours semaine.

Outre le manque à gagner, la semaine de 35 ou 36 heures à 4 jours semaine, qui est également courante, représente des journées beaucoup trop longues selon certains parents. De fait, les répondants à la tête d'une famille monoparentale ou encore les parents de jeunes enfants n'expriment pas les mêmes préférences à l'égard de la semaine de 4 jours. Si certains estiment que les journées sont trop longues et préféreraient travailler moins d'heures par jour plus de jours par semaine, d'autres tiennent beaucoup à cet aménagement du temps de travail hebdomadaire, ou souhaiteraient obtenir la semaine de 4 jours. Voici deux opinions opposées concernant la semaine de 4 jours. Alors que la première est mère de deux enfants d'âge scolaire, et souhaiterait travailler 5 jours, la seconde est mère d'un enfant âgé de moins de 6 ans et est heureuse de ne travailler que 4 jours.

*Ça fait que le temps, que tu le voles le matin ou que tu le voles le soir, tu es coincé dans ton temps. Moi, à un moment donné, j'ai dit, ah, peut-être que mon 34 heures j'aimerais ça le faire sur du 5 jours, ça me ferait moins... On m'a dit non, tu peux pas, tu peux pas le faire sur du 5 jours, ton 34 heures. [...] Oui, c'est beaucoup [34 heures en jours]. Mais c'est sûr que je le ferais pas si j'avais des jeunes enfants. Je pourrais pas. Finir tard, ça me ferait, non ça aurait pas de sens, **F C 2E EMP CPE***

*Je suis adjointe administrative, donc je m'occupe des finances. C'est une entreprise qui offre des horaires de 4 jours/semaine. Ce qui est très pratique pour concilier travail-famille. On a des horaires de 36 heures sur 4 jours. **F C 1E EMP CPE***

Par ailleurs, le type de services offerts par certains organismes ainsi que le type d'emplois ne permettent pas la semaine de 4 jours, à tous le moins pas sur une base régulière. En effet, bien que rares, certains répondants, surtout ceux qui travaillent directement auprès d'une clientèle et font partie de petites équipes de travail, constatent que l'entreprise ne peut offrir la semaine de 4 jours. Devant offrir des services sur 5 jours et n'ayant pas une équipe de taille suffisante pour assurer la rotation afin de combler la journée d'absence de chacun, certaines entreprises ne peuvent tout simplement pas offrir la semaine de 4 jours.

Pour certains autres répondants, c'est le type de poste occupé qui est incompatible avec la semaine de travail de 4 jours. Par exemple, certains gestionnaires estiment que leurs tâches et responsabilités ne peuvent leur permettre la semaine de 4 jours sur une base régulière. Un gestionnaire d'organisme communautaire explique ainsi pourquoi la semaine de 4 jours sur une base régulière est impossible.

*Même si je suis pas là, des 7 et des 8 heures par jour, il reste que ça m'amène à avoir des choses à faire pratiquement tous les jours. J'ai des suivis, il y a des gens qu'il faut que je rencontre, j'ai des réunions. J'en ai pas à tous les jours, mais j'en ai beaucoup. Alors ça m'amène, oui, des fois, à avoir à travailler un petit peu à tous les jours. Alors c'est plus difficile, pour mon poste. **H C 2E SUP OSBL***

Il existe aussi quelques résistances du côté des gestionnaires quant à la semaine de 4 jours.

Tout d'abord, rarement, mais tout de même évoqué, certains gestionnaires ne souhaitent pas mettre en place la semaine de 4 jours par crainte d'une trop grande complexité administrative et d'une possible augmentation des coûts liés aux ressources humaines. Une employée d'organisme communautaire qui souhaiterait la semaine de 4 jours explique ainsi les arguments de sa supérieure, qui refuse de mettre la mesure en place :

Moi j'ai demandé un 4 jours. Je suis pas la seule au travail à demander 4 jours, il y a au moins 2 autres collègues qui aimeraient ça. La directrice s'est fait dire par d'autres : «Embarque pas là-dedans, c'est compliqué, touche pas à ça. C'est dur à gérer. C'est pas une bonne affaire.» Tout ça. Là, je sais qu'elle avait quand même l'ouverture de tenter de voir comment ça

pourrait s'organiser. Ce qu'elle m'a dit, c'est qu'elle a fait l'exercice, et que ça serait impossible. F C 2E EMP OSBL

Par ailleurs, il semble que dans certaines organisations, le nombre de femmes qui partent en congé de maternité est si élevé que le gestionnaire constate une pénurie de ressources humaines qui empêche la mise en place de la semaine de 4 jours.

Et là vous savez aussi, parce que là ce qu'on vivait c'était beaucoup de congés de maternité, manque de remplaçantes, comment vous voulez que je vous donne 4 jours/semaine quand j'ai pas de personnel.» Le 4 jours implique aussi plus de personnel. F C 1E SUP CPE

Enfin, mentionnons que pour certains gestionnaires de CPE, la semaine de 4 jours pour les éducatrices est un non sens en regard du mandat qu'elles ont de prendre soin des enfants. Une directrice nous a fait part de ses réflexions en ce sens :

Moi je suis un petit peu ambivalente là-dessus, parce que c'est sûr que si j'étais dans un milieu, je sais pas, le milieu de la vente ou un milieu où il y a pas d'enfant en jeu, où il y a pas d'humain en jeu, je serais beaucoup plus conciliante, qu'un milieu comme ici. Je trouve que c'est un peu contradictoire dans le sens où je travaille avec des enfants, je veux leur offrir une stabilité, mais d'un autre côté, à mes employés, je leur permets pas d'être avec leur enfant plus. Pour moi ça a toujours été une contradiction, ça. Mais comme administrateur, c'est ça, je dois penser aux enfants. Je suis un peu un ovni, quand je discute avec mes collègues, parce qu'il y en a beaucoup, beaucoup, maintenant, qui ont le 4 jours/semaine. Beaucoup. Ils comprennent pas toujours. Je leur dis toujours, si c'était pour moi, le 4 jours/semaine, je serais bien contente de l'avoir, le 4 jours/semaine. Je suis pas plus folle qu'une autre. Sauf que quand je pense aux enfants... Non pour moi, ça a aucun bon sens. F C 1E SUP CPE

Le temps partiel volontaire et le travail partagé volontaire

Dans le sondage, quand nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour différentes mesures de CEF si celles-ci leur étaient offertes ou non et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, plus de 45% des répondants ont indiqué que le temps partiel volontaire était une mesure offerte par leur employeur,.

Tableau 20

Travail à temps partiel volontaire	
Existe, pas de besoin	129
%	32,41%
Existe, je l'utilise	47
%	11,81%
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	56
%	14,07%
N'existe pas, pas besoin	166
%	41,71%
Total	398

%	100,00%
---	---------

Par ailleurs, près de 22% des répondants ont indiqué que le temps travail partagé volontaire était une mesure offerte par leur employeur, alors qu'à peine plus de 15% ont indiqué se prévaloir (5 %») ou souhaiter (10 %) pouvoir se prévaloir de cette mesure.

Tableau 21

<i>Travail partagé volontaire (deux employés se partagent un poste)</i>	
Existe, pas de besoin	63
%	15,91%
Existe, je l'utilise	20
%	5,05%
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	41
%	10,35%
N'existe pas, pas besoin	272
%	68,69%
Total	396
%	100,00%

Il ressort clairement que ces deux dernières mesures sont nettement moins populaires, tant chez les employeurs, qui l'offrent peu, que chez les employés qui s'en prévalent peu ou qui souhaiteraient peu s'en prévaloir.

Si la semaine de 4 jours est une mesure souvent offerte aux personnes que nous avons rencontrées et que celles-ci l'utilisent beaucoup, elles sont très peu nombreuses à se voir offrir et à utiliser le temps partiel et le travail partagé. À cet égard, nous l'avons brièvement évoqué plus tôt, l'utilisation par les travailleurs de toute les formes de réduction du temps de travail dépend non seulement de l'offre de la mesure par l'employeur, mais aussi, sinon plus, des besoins et possibilités financières de la personne. Quelques répondants ont d'ailleurs évoqué les salaires trop peu élevés pour pouvoir se permettre du temps partiel.

À ce titre, les préposés d'entreprises d'aide domestique font face à une situation particulièrement contraignante. Puisque le travail est physiquement exigeant et qu'il comporte un risque de blessure, les préposés ne peuvent travailler plus de 6 heures par jour, équivalant à un maximum de 30 heures pour 5 jours de travail. De plus, le salaire horaire étant, selon nos répondants, peu élevé, les semaines à 4 jours ou à moins de 30 heures ont un effet financier que peu d'individus ou de ménages peuvent se permettre.

En somme, concernant les mesures de réduction du temps de travail, si nos données ne nous permettent pas de conclure hors de tout doute que les salaires sont ici en cause, tout porte cependant à croire qu'il s'agit au moins d'un des facteurs pouvant influencer le choix des travailleurs. Des travaux antérieurs permettent de

voir que la présence d'un conjoint et donc d'un revenu familial plus élevé est souvent déterminante pour les femmes dans le fait de passer à une semaine de 4 jours (payée 4 jours), alors que pour les hommes, cette demande est très peu fréquente, mais se présentera surtout en présence d'un jeune enfant (Tremblay, 2008).

5.3.4 Garderie sur les lieux de travail

Il est assez fréquent d'entendre dire que l'implantation de garderies sur les lieux de travail est (ou serait) utile et appréciée par les parents qui travaillent. En ce sens, on pourrait penser que les parents qui ont des enfants d'âge préscolaire souhaiteraient tous bénéficier d'une garderie sur les lieux de leur travail, comme l'ont montré certains travaux réalisés aux États-Unis ou au Canada. Toutefois, étant donné l'existence du réseau de CPE au Québec, cette demande est nettement moins fréquente, d'autant plus que certains parents observent que c'est alors un seul des deux parents qui assume la charge d'aller porter et chercher l'enfant, alors que les deux peuvent partager la tâche si l'enfant est en CPE, généralement plus proche du domicile également (ce qui est préféré par les parents pour éviter un long trajet en voiture pour l'enfant). Certains témoignages évoquent néanmoins les avantages, constatés ou souhaités, liés au fait de bénéficier d'une telle mesure :

*Moi, c'est sûr que si j'avais pu apporter mes enfants à ma garderie, j'aurais été moins pressée toujours. Tsé dans le sens que quinze minutes de plus à ma garderie, tsé mes enfants sont là, je les vois. Je me sens mieux. Ça m'aurait pas dérangé. [...] Là quand tu finis... Moi, quand je finis à quatre heures, ben à quatre heures et cinq, je suis dans mon auto pis je vais chercher mes enfants. Parce que depuis huit heures qui sont à la garderie. Moi, j'ai cette optique-là. Je sais qu'eux autres ont pas vu le temps passer. Y ont pas regardé à huit heures, à onze heures... tsé. Je sais qu'y ont pas regardé leur montre, y savent pas. Mais, c'est sûr que je me serais moins couru. Fait que c'est sûr que pour les familles qui pourraient apporter leurs enfants dans... Sur place, dans le milieu, c'est sûr que c'est aidant. **F C 2E EMP CPE***

*Ma petite puce de 21 mois, on vient tout juste de la changer de garderie, pis c'est une bonne nouvelle, elle va à la garderie du cégep [à l'intérieur duquel se trouve l'entreprise où elle travaille] donc, c'est encore plus l'idéal pour la conciliation travail-famille.[...] Ça va apporter beaucoup moins de stress parce que moi, je devais quitter la coop à 4 heures. Il fallait que je quitte à 4 heures en courant, parce que j'étais pris dans le trafic, donc pendant une heure à stresser, à me dire « Ha, mon dieux, est-ce que je vais arriver à la garderie? » Pis là, j'arrivais en retard à la garderie pis là je me sentais une mère indigne, pis ha... hoyoye... J'étais tannée de cette course-là, j'en pouvais plus [...] Pis dans le fond, elle va y aller moins longtemps, c'est juste à côté, pis si jamais il y a quoi que ce soit, mon enfant, il arrive quelque chose, ben je traverse le stationnement et je suis arrivée. **F C 1E SUP COOP***

Même les gestionnaires semblent y voir un avantage :

Mes employées ont le choix en premier. Oui parce que j'aime autant les voir dans ma garderie que de les voir ailleurs. Dans le sens que l'employée peut pas partir plus tôt parce que son enfant, faut qu'elle aille le chercher dans une autre garderie, tu sais. Y repartent avec elles. Y arrivent avec elles, fait que, parfait!

*Dans les places, c'est les enfants des employés en premier, dans les choix de place. **F C 2E SUP CPE***

Or, dans le sondage, quand nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour différentes mesures de CEF si celles-ci leur étaient offertes ou non et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, près de 75% des répondants ont indiqué avoir une garderie sur les lieux de travail, mais moins de 25% ont indiqué se prévaloir ou souhaiter pouvoir se prévaloir de cette mesure. Il est clair que le grand nombre de répondants des CPE explique le taux très élevé de garderies sur les lieux de travail.

Tableau 22

Services de garderie sur les lieux de travail	
	Au moins un enfant 0-5 ans
existe, pas de besoin %	32 31,07%
existe, je l'utilise %	60 58,25%
n'existe pas, je souhaiterais l'utiliser %	3 2,91%
n'existe pas, pas besoin %	8 7,77%
Total	103 100,00%

Comme nous avons beaucoup de travailleuses en garderie ainsi que des parents qui n'ont pas d'enfants d'âge préscolaire parmi nos répondants, et comme les garderies en milieu de travail sont très rares dans les autres types d'organisations, nous avons isolé les réponses des employées en CPE qui ont des enfants d'âge préscolaire afin de savoir si elles se prévalaient ou souhaiteraient pouvoir se prévaloir de la mesure.

Tableau 23

Services de garderie sur les lieux de travail		CPE seulement	
		Au moins un enfant 0-5 ans	Aucun enfant 0-5 ans
Existe, pas de besoin %	32 31,07%	147 80,77%	
Existe, je l'utilise %	60 58,25%	4 2,20%	
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser %	3 2,91%	3 1,65%	

N'existe pas, pas besoin %	8 7,77%	28 15,38%
Total	103 100,00%	182 100,00%

Note : on peut s'étonner du fait que ce soit indiqué dans certains cas que le service de garderie n'existe pas alors que l'on ne traite ici que des CPE, mais il s'agit de milieux où les directeurs ne permettent pas aux employées d'inscrire leur enfant dans la garderie où elles travaillent. Celles qui n'en ont pas de besoin peuvent par ailleurs avoir des enfants plus âgés, qui ne sont plus en CPE.

Nous constatons que plus de 30% des mères d'enfants d'âge préscolaire ne souhaitent pas se prévaloir de la mesure même si elle leur est offerte ; ceci peut s'expliquer par le fait qu'elles préfèrent un autre mode de garde pour un poupon par exemple, ou d'autres motifs que nous évoquons ici.

Tout d'abord, précisons qu'il existe différentes modalités dans les CPE concernant les enfants des employés et différentes philosophies et pratiques de gestion ont cours. La première est que tous les CPE n'offrent la mesure à leurs employés. En effet, alors que certains gestionnaires ne permettent pas que les enfants des employés fréquentent le CPE, d'autres le permettent, certains consentant même à ce que l'enfant fréquente le groupe dont la mère est la responsable, alors que d'autres exigeront que l'enfant soit dans un autre groupe. Si un CPE compte plusieurs installations, certains permettent que les enfants fréquentent l'installation où leur mère ne travaille pas.

Dans les cas où les enfants des employés sont admis, en général, la priorité va aux frères et sœurs des enfants déjà sur place, ensuite aux enfants des employés et enfin à d'autres enfants qui ne sont pas encore au CPE. Aucun CPE n'a la même règle à ce sujet et il n'est pas question ici de décortiquer les différentes modalités en ce sens, mais nous nous attarderons plutôt à savoir pourquoi près du tiers des mères de jeunes enfants qui pourraient bénéficier de la mesure ne s'en prévalent pas.

Bien entendu, plusieurs raisons personnelles expliquent ce choix, mais pour les fins de notre étude, nous ne retiendrons que celles qui sont d'ordre administratives. Tout d'abord, comme il faut tout de même attendre qu'une place se libère, il arrive que l'enfant soit déjà intégré dans un autre milieu de garde lorsqu'on a enfin accès à une place sur les lieux du travail. Souvent, les parents ne voudront pas retirer l'enfant de son environnement social et ne profiteront donc pas de la mesure qui leur est offerte. Par ailleurs, certains CPE qui offrent la mesure à leurs employés ne permettent pas que l'enfant continue de fréquenter le CPE si l'employée quitte son emploi. Certains parents ne voudront donc pas prendre le risque de voir leur enfant déraciné du milieu de garde s'ils venaient à changer d'emploi et préfèrent donc inscrire leurs enfants dans un milieu où il y sera jusqu'à la maternelle. Une éducatrice en garderie, tout en reconnaissant le côté pratique pour les parents d'avoir la garderie sur place, explique pourquoi sa fille fréquente un autre lieu de garde :

C'est sûr, le service de garde sur place, en milieu de travail, ça c'est sûr que c'est avantageux. Quoique moi, même ma fille, est pas là. Où je travaillais avant... ça aussi c'est un des problèmes... où je travaillais, la règle était que bon, tu as priorité, mais si tu quittes le milieu, ton enfant doit quitter avec toi ou à la fin de l'année. Donc ça veut dire que, 1 : tu déloges ton enfant de son milieu de garde, et 2 : il faut que tu t'en trouves un autre. F C
1E SUP CPE

5.3.5 Les arrangements entre employés

Nous l'avons évoqué à quelques reprises, les arrangements entre employés apparaissent être une pratique assez courante selon nos répondants. Ainsi, quand vient le temps de satisfaire un besoin particulier, qu'il s'agisse de quart de travail ou de travail de bureau, les occasions sont nombreuses de laisser les employés s'organiser entre eux afin de résoudre la situation à la satisfaction de tous. De plus, le fait de pouvoir s'organiser entre employés indique que nos répondants bénéficient du soutien de leurs collègues, un facteur important dans la conciliation emploi-famille.

Tout d'abord, dans le sondage en ligne, nous avons posées trois questions sur le soutien que les répondants estiment recevoir de la part de leurs collègues de travail en matière de CEF.

Ainsi, concernant la prise de congé pour des raisons familiales, à la proposition « *J'ai le soutien de mes collègues* », moins de 5% des répondants ont indiqué être « plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord », alors que près de 80 % se sont dits « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord » et 16 % « neutres ». Il semble donc bien y avoir un soutien important de la part des collègues de ce milieu. Bien que le soutien des collègues s'observe dans plusieurs milieux, il n'est pas toujours aussi important d'un milieu à l'autre (Tremblay et Genin, 2010b).

Tableau 24

J'ai le soutien de mes collègues	
Tout à fait en désaccord	5
%	1,31%
Plutôt en désaccord	14
%	3,67%
Neutre	62
%	16,27%
Plutôt en accord	164
%	43,04%
Tout à fait en accord	136
%	35,70%
Total	381
%	100,00%

À la proposition « *J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation emploi-famille* » moins de 6% des répondants se sont dits « Plutôt en désaccord » ou « tout à fait en désaccord » avec la proposition, alors que près de 79% se sont dits « plutôt en accord » ou « tout à fait en accord », avec 13 % se sont dit « neutres ». On confirme encore ici le degré important de soutien et d'attention à la question de la conciliation dans ce milieu.

Tableau 25

J'ai le sentiment que mes collègues sont attentifs à la question de la conciliation emploi-famille

Tout à fait en désaccord	6
%	1,51%
Plutôt en désaccord	20
%	5,04%
Neutre	54
%	13,60%
Plutôt en accord	172
%	43,32%
Tout à fait en accord	145
%	36,52%
Total	397
%	100,00%

Ces données statistiques tendent à montrer que nos répondants estiment que leurs collègues sont attentifs à la conciliation emploi-famille. Lors des entretiens, nous leurs avons demandé de nous illustrer comment se concrétise ce soutien.

Certains type d'entreprises offrent des heures d'ouverture qui débutent tôt le matin et se terminent tard en après-midi ou même en soirée, ce qui nécessite différents quarts de travail. À ce titre, il peut être difficile pour certains employés, pour différentes raisons familiales, de se présenter tôt le matin. À l'inverse, certains préféreront arriver tôt le matin pour pouvoir quitter tôt et aller chercher les enfants à l'école. Dans ces cas, il est assez fréquent, selon nos répondants, que les employés s'organisent entre eux quand vient le temps de faire le choix d'un horaire de travail. Cette réalité est particulièrement vraie pour les personnes qui sont affectées à des quarts de travail. Ainsi, une directrice de CPE explique comment les éducatrices peuvent s'organiser entre elles afin de satisfaire les besoins de certaines :

Et si il y en a une pour qui c'est plus difficile cet horaire-là parce qu'elle a un bébé, c'est : « Bon okay, moi je vais la prendre l'ouverture et toi, prends le shift qui commence à 9 heures » ou des choses comme ça. Ils ont cette possibilité-là. Je pense que ça c'est un petit avantage au niveau de la famille. C'est sûr, comme je vous dis, quand tu es la dernière, tu as pas toujours le choix, évidemment. [...] Elles jasant entre eux autres. Elles le savent qu'à tous les mois de juin elles doivent faire un choix, c'est sûr que... au mois d'avril, au mois de mars, ça commence déjà à circuler entre eux.
F C 1E SUP CPE

On verra également souvent des travailleurs échanger leur journée de congé ou leur horaire pour une journée afin de répondre aux besoins familiaux d'un collègue.

Dans de nombreuses entreprises, devoir quitter ou manquer le travail pour des raisons familiales ne cause en général aucun problème pour les autres membres de l'équipe. En effet, pour tous les postes qui ne sont pas des quarts de travail, le départ d'un collègue n'a que peu ou pas d'effet sur les autres et la chose est généralement bien perçue par les collègues. Tout au plus, on doit s'entendre pour assurer une permanence sur les heures d'ouverture.

Par contre, pour les personnes qui sont affectées à des quarts de travail, comme c'est le cas des éducatrices en CPE, et qui sont assujetties à des ratios concernant le nombre d'enfants, l'impact d'un départ précipité est plus grand. Toutefois, il est rare que le départ urgent d'une collègue soit mal vu et toute une panoplie de moyens sont mis à contribution pour palier le manque de personnel.

De plus, bien que très rarement évoqué par nos répondants, il arrive qu'un milieu ait une minorité de parents et que la CEF soit moins considérée par les pairs. Une intervenante d'organisme communautaire parle de ses collègues plus âgés et des plus jeunes ainsi des changements observés dans son milieu de travail face à la CEF:

Alors ils vont toutes aller en retraite d'ici 5 ans. Il y a un gros renouvellement au niveau de l'équipe. On est 8 nouveaux à être entrés, donc ça va aider à changer des choses. Il y en a beaucoup qui ont des enfants, comme moi. Je pense qu'il y a beaucoup d'insatisfaction à ce niveau-là, la conciliation travail-famille. [...] F M 2E EMP CPE

Nous ne pouvons cependant faire de ce commentaire un exemple représentatif puisque beaucoup d'autres répondants nous ont parlé de l'ouverture de leurs collègues, même si ces derniers n'avaient pas d'enfants. Dans le même ordre d'idée, on observe, dans de très rares cas qui nous ont été rapportés, que certains gestionnaires ne permettent pas ces arrangements et veulent gérer les absences uniquement par les voies officielles.

5.3.6 Les mesures spéciales et ponctuelles

Un certain nombre de mesures sont utilisées sur une base plus ponctuelle ou plus occasionnelle dans ce secteur, notamment le télétravail, thème sur lequel nous nous penchons maintenant.

Le télétravail

Pour certains parents qui travaillent et dans certaines circonstances, le télétravail peut constituer une mesure intéressante pour concilier emploi et famille. (Tremblay, Paquet et Najem, 2006, 2007).

Dans le sondage, quand nous avons demandé aux répondants d'indiquer pour différentes mesures de CEF si celles-ci leur étaient offertes ou non, et s'ils les utilisaient ou souhaitaient les utiliser, moins de 20% des répondants ont indiqué pouvoir faire du télétravail, et à peine plus de 35% ont indiqué se prévaloir (16 %) ou souhaiter (20 %) pouvoir se prévaloir de cette mesure.

Tableau 26

Travail à domicile (télétravail)	
Existe, pas de besoin	15
%	3,74%
Existe, je l'utilise	64
%	15,96%
N'existe pas, je souhaiterais l'utiliser	81
%	20,20%
N'existe pas, pas besoin	241
%	60,10%
Total	401
%	100,00%

Non seulement les entreprises semblent ainsi peu permettre le télétravail, mais les travailleurs eux-mêmes semblent peu attirés par cette mesure, sans doute en bonne partie parce que plusieurs organisations offrent des services qui rendent difficilement praticable cette forme de travail (services de garde, de nettoyage, etc.). Pour l'ensemble des personnes que nous avons rencontrées, le télétravail est une mesure utilisée sur une base plutôt exceptionnelle. Soit on travaille à la maison pour reprendre des heures perdues durant la journée :

*Parce que moi, personnellement, ça m'arrive souvent, pas tout le temps, mais ça m'arrive des fois de travailler le soir à la maison. Et puis, pendant que j'écoute pas la télé. Si j'ai des lectures à faire pour le bureau, je les fais dans mon lit. Et puis le soir... le lendemain, c'est ça, je me suis fait un 2 heures de travail à la maison. **H C 2E SUP OSBL***

Soit la mesure est permise si l'employé s'absente pour accompagner son enfant à un rendez-vous et que la tâche peut se réaliser dans ces conditions :

*Moi comme employeur, je serais prête à concilier bien, bien des choses. Quand elle dit : «J'ai rendez-vous à l'hôpital, est-ce que je peux m'apporter de la lecture?» Vas-y là. Vas-y, pendant que tu vas attendre dans la salle d'attente, ça me dérange pas que tu lises. Ça me dérange pas. Je te paierai ton heure de travail pendant que tu vas avoir lu tes documents. **F C 1E SUP CPE***

Enfin, il arrive qu'on permette le télétravail quand un parent doit rester à la maison pour veiller sur un enfant malade. Toutefois, selon derniers, ces conditions ne permettent que peu d'heures de travail :

Un petit peu, oui et non. C'est pas tant que je peux pas travailler... c'est qu'il reste pas à côté de moi à me regarder travailler. *Comme cet automne, quand il a été malade, ce qui fait qu'en réalité j'ai perdu l'équivalent d'une semaine de travail et pas deux ou trois, c'est que quand il dormait, je travaillais. Souvent l'après-midi je travaillais. Tout le temps qu'il dormait, je travaillais et quand il se réveillait, si ma mère était là, je l'envoyais chez ma mère, et là je continuais à travailler un peu. Et après je le ramenaï, je préparais le souper, et tout ça. Donc, non, c'est sûr que quand il est malade et quand il est à la maison, je peux pas travailler en même temps qu'il est malade.* **H C 2E SUP OSBL**

En somme, nous devons tenir compte du fait qu'une proportion importante de nos répondants (CPE, préposé d'entreprise d'aide à domicile, coopératives scolaires) offrent des services à des individus et ne peuvent donc pas faire de télétravail.

Pouvoir amener son enfant au travail

Loin d'être courante, cette mesure est exceptionnellement permise, généralement en dépannage de courte durée. Bien entendu, l'enfant étant malade, parents comme employeurs considèrent que la place de ce dernier est d'être au lit. Mais il arrive que, pour une heure ou deux au début ou à la fin de la journée, l'employeur permette que l'enfant accompagne son parent au travail, le temps de régler un dossier ou de boucler une réunion, ou encore le temps qu'un autre parent (père, mère, grands-parents) vienne le chercher pour en prendre soin.

Et j'ai dû amener mon plus jeune à ma garderie, même si je dépassais mon ratio, puis mes parents sont venus le chercher où je travaille. **F M 2E EMP CPE**

Ça peut arriver, bon, en début de journée, en disant « Son père va venir le chercher » ou en fin de journée en disant : « Bon, ben j'en ai pour 15 minutes, il revient de l'école. » **QT 2000 F C 1E SUP COOP**

Je me suis permis une fois où il a fallu que je rentre un vendredi matin qui est vraiment très exceptionnel pour une heure, une heure et demie d'atelier là. Et c'est un matin qu'elle filait pas du tout, je me suis permis de l'amener, et ça a été... ça a été très bien accueilli, très bien reçu. Quand je suis sortie de l'atelier elle était au bureau de la secrétaire pis t'sais c'est... c'était le fun, c'était apaisant comme de sentir qu'il y avait cette... cette ouverture là, elle filait pas mais je pouvais concilier les deux. **F C 3E EMP ENT**

Ça peut arriver. Il y a certaines occasions, comme à Noël, on fait des paniers de Noël pour des familles défavorisées pis ils viennent donner un coup de main, pis là, je leur donne une carte-cadeau, je les remercie de venir. Ça, ça va aller, mais en règle général, je trouve pas que c'est nécessairement un lieu pour ça. **QT 2000 F C 1E SUP COOP**

Bien entendu, durant la période des fêtes ou encore de la semaine de relâche, alors que l'enfant n'est pas malade mais en congé d'école, il arrive aussi qu'on dépanne certains employés en leur permettant de venir au travail accompagné de leur enfant.

6. CONCLUSION

Comme nous l'avons vu, le secteur des entreprises en économie sociale semble offrir plusieurs avantages à la conciliation emploi-famille de ses travailleurs. Dans la plupart des écrits, dont ceux du Families and Work Institute (1998), il ressort que les milieux de travail fortement féminisés et comptant des gestionnaires féminins sont plus souples sur le plan de la conciliation emploi-famille. Notre recherche corrobore ce constat, mais plusieurs personnes nous indiquent que cette ouverture à l'égard de la conciliation s'explique davantage par la mission et la philosophie de gestion des organismes d'économie sociale, leur mode de gestion plus démocratique ou participatif, et leurs objectifs sociaux en particulier. Il serait toutefois intéressant de pousser l'investigation du côté d'entreprises des secteurs qui comptent plus d'hommes, voire même, comme c'est le cas dans les coopératives forestière, une majorité d'hommes.

À la lumière de nos données, nous pouvons donc affirmer que les entreprises en économie sociale semblent relever plutôt bien le défi de la conciliation emploi-famille. En effet, nous avons vu que mesures formelles et informelles foisonnent et que les gestionnaires sont prêts à s'adapter à de nouveaux besoins, dans les limites du travail à faire et des mandats de l'entreprise, bien entendu.

Il apparaît également qu'il s'agit d'un secteur d'emploi particulier sur lequel nous nous sommes penchées. En effet, notre étude montre clairement que les valeurs sociales et humaines qui animent ce secteur favorisent non seulement la création d'entreprises et d'emplois, mais que ces facteurs sont bien présents et intégrés au sein même des ces entreprises et à l'esprit même des gens qui travaillent, qu'ils soient gestionnaires ou employés. La gestion des ressources humaines y semble bien empreinte des valeurs caractéristiques de l'économie sociale (voir annexe 1 qui traite notamment des valeurs).

Comme il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux sur les liens entre les valeurs, la mission et les activités d'un secteur et le soutien organisationnel y prévaut en matière de conciliation emploi-famille, notre étude met en évidence une nouvelle dimension pouvant expliquer et motiver des attitudes et des mesures destinés aux parents travailleurs. À l'heure où la rétention de personnel est un enjeu important dans bien des secteurs d'emplois, les valeurs et les pratiques du secteur de l'économie sociale représentent sans doute une source d'inspiration pour d'autres secteurs.

Références bibliographiques

Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). La gouvernance de la conciliation travail-famille. Une nouvelle approche à partir des acteurs. Dans Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. pp. 16-33.

Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2008). La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison France-Québec . Dans *Santé, société et solidarité*, No 1-2008, pp. 85 à 95.

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

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

Centre de formation populaire, Relais femmes (2005). *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère. Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*, 2005.

Chantier de l'économie sociale, <http://www.chantier.qc.ca/> (consulté en 2009 et jusqu'au 12 mars 2010)

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

Collectif, Comité sectoriel de main d'œuvre, économie sociale et action communautaire. (2006). *Travailler solidairement, document préparatoire au sommet de l'économie sociale et solidaire*.

Comité sectoriel de main-d'œuvre, de l'économie sociale et de l'action communautaire -- CSMO-ESAC (2000), *Portrait statistique de l'économie sociale et de l'action communautaire*.

Conference Board du Canada (1994) *Concilier le travail et la famille: enjeux et options*. Ottawa, Conference Board du Canada.

Le Conseil RH pour le secteur communautaire, <http://www.hrvs-rhsbc.ca/accueil.cfm> (page consultée le 14 mars 2010)

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

Doucet, A. and D.-G. Tremblay (2009). Canada. In Moss, Peter, (ed.,2009). *International Review of Leave Policies and Related Research 2008*. Employment Relations Research Series. London: Department of Trade and Industry.

Doucet, Andrea, McKay, L. and Diane-Gabrielle Tremblay (2009). Parental Leave in Canada and Québec : how to explain the different routes taken ? in Peter Moss and Sheila Kamerman (eds) . *The Politics of Parental Leave Policies*. Bristol , UK : Policy Press.

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

Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Lee, C. (1993). The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress : A Comparative Analysis. *Ressources humaines, ASAC'93*, 14(9), 21-29.

Families and Work Institute. (1998). *1998 Business Work-Life Study*. New York: Families and Work Institute.

Fusulier, Bernard, Diane-Gabrielle Tremblay, et Martine di Loreto (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*. Vol. 68, no 1. (Bruxelles-Madrid). Pp. 63-81.

Fusulier, B., Giraldo, S., & Lanoy, D. (2006). L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Enfance, famille et génération*, 1(2).

Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K., & Deschamps, M. (1997). *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*. Montréal: Université de Montréal, École des Relations Industrielles.

Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Haines, V. et Simard, M. (1994) Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec. *Gestion*, 19, 74-82.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

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

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

Marois, P. (2008). L'adoption d'une politique familiale au Québec; priorité aux centres de la petite enfance. Les services de garde éducatifs à la petite enfance du Québec. Recherches, réflexions et pratiques. N.Bigras and G. Cantin. Québec, Presses de l'université du Québec.

Marshall, K. (2003). "Benefiting from extended parental leave." Perspectives Statistics Canada(March).

Marshall, K. (2003). "Parental leave: More time off for baby." Canadian Social Trends Winter(Catalogue No. 11-008).

Marshall, K. (2008). Utilisation par les pères des congés parentaux payés. *L'emploi et le revenu en perspective*, 20(3), 7-18.

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

Tremblay, Diane-Gabrielle (2009). Paid Parental Leave : an employee right or still an ideal ? The situation in Québec and in Canada. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Publié Online first - en ligne <http://springerlink.com/content/lx7155250u42w210/fulltext.pdf> (vol. 21 no 3)

Tremblay, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse: PUQ et OctaresÉditions.

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

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

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

Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin (2010a). Parental Leave: When First Hand Experience Does Not Measure Up To Perception. A paraître dans *International Journal of sociology and social policy*. Volume 30 (2010) , no 9/10.

Tremblay D.-G. et É. Genin, (2010b). *Perceived Organisational Support to Work-Family Balance: Does gender matter? The case of a police service*. Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Article soumis.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Émilie Genin and Martine di Loreto (2009). *Advances and Ambivalences: Organizational Support to Work-Family Balance in the Police Sector* . Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Article soumis.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Martine di Loreto et Émilie Genin (2010). Le congé parental et les autres congés familiaux : un droit ou un privilège ? *Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, Discrimination et diversité dans l'emploi..* Sous la direction de Isabelle Barth et Christophe Falcoz. Éditions EMS(EM Strasbourg Business School), Management et société.

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, pp. 27-44.

(<http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>)

Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? *Éthique publique*. No spécial sur le travail en crise. Éditions Liber.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Elmustapha Najem (2010) L'incidence des pratiques de conciliation travail –famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Interventions économiques*. No 41. (www.telug.ugam.ca/interventionseconomiques)

Tremblay, Diane-Gabrielle, Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2008). Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail; le cas du Québec. Dans Le Bihan-Youinou, M.B, et C. Martin (2008). *Concilier vie familiale et vie professionnelle en Europe*. Presses de l'EHESP (École des hautes études en santé publique). Collection Lien social et politique. Pp. 251-266.

Tremblay, Diane-Gabrielle Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2007). Work-family balancing and working time : is gender determinant ? *Global Journal of Business Research*. Vol. 1 No.1, 2007, P: 97-113.

Tremblay, Diane-Gabrielle, Elmustapha Najem et Renaud Paquet (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille ? Dans *Pistes*. (2007). (*Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*) Vol. 9, no 1. http://www.pistes.ugam.ca/menu_p.html

Tremblay, D.-G., Renaud Paquet et Elmustapha Najem (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict ? *Canadian Journal of communication*. Vol. 31 no 2. octobre. 2006. Pp. 715-731.

Annexe 1. L'économie sociale au Québec

Le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition :

« **économie** » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.

« **sociale** » réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagers et usagères, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

*Définition proposée par le Chantier de l'économie sociale qui a fait consensus au Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996
(extrait du rapport « Osons la solidarité »)*

En chiffres

Plus de 7000 entreprises collectives (coopérative et OSBL)

Plus de 125 000 emplois

Plus de 17 milliards de dollars de chiffre d'affaires

Plus de 6% du PIB

Source : page web du Chantier d'économie sociale :
<http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871>
(consultée le 12 mars 2010)

Annexe 2. Portrait des répondants

Tableau 1 : Genre des répondants

Genre	N=
Un homme	28
%	6,62%
Une femme	395
%	93,38%
Total	423
%	100,00%

Tableau 2 : Âge des répondants

Tranches d'âge	N=
Moins de 35 ans	164
%	38,77%
36 à 45 ans	174
%	41,13%
46 ans et +	85
%	20,09%
Total	423
	100,00%

3a. Nombre d'enfants âgés de 0 à 5 ans

	N=
Aucun	265
%	62,50%
Au moins un	159
%	37,50%
Total	424
%	100,00%

3b. Nombre d'enfants âgés de 6 à 12 ans

	N=
Aucun	202
%	47,64%
Au moins un	222
%	52,36%
Total	424
%	100,00%

Total

3c. Nombre d enfants âgés de 13 à 17 ans

	N=
Aucun	206
%	54,64%
Au moins un	171
%	45,36%
Total	377
%	100,00%

4. Avez-vous une personne à votre charge (ex. : parent âgé ou malade), dont la responsabilité est susceptible d'influer sur votre disponibilité au travail ?

	N=
Oui	54
%	12,77%
Non	369
%	87,23%
Total	423
%	100,00%

5. Habitez-vous avec un(e) conjoint(e)?

	N=
Oui	354

	%	83,89%
Non		68
	%	16,11%
Total		422
	%	100,00%

6. Pour quel type d'entreprise travaillez-vous?

	3
--	---

	N=
CPE	293
	% 69,10%
COOP	73
	% 17,22%
Autre	58
	% 13,68%
Total	424
	100,00%

7. Depuis combien d'années travaillez-vous pour votre employeur actuel?

	N=
5 ans et moins	182
	% 43,13%
Entre 6 et 10 ans	127
	% 30,09%
Plus de 10 ans	113
	% 26,78%
Total	422
	100,00%

8. Vous êtes patron (directeur)ou employé

	N=
Patron	123
	% 29,22%

Employé	298
%	70,78%
Total	421
%	100,00%

9. Quel est le statut de votre emploi?



	N=
Poste rég.	394
%	92,92%
Poste temp.	8
%	1,89%
20 hres/sem. de sept. à juin	1
%	0,24%
Contrat	17
%	4,01%
Sur appel	3
%	0,71%
Intérim	1
%	0,24%
Total	424
%	100,00%

