

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Articulation emploi-famille : la présence d'enfants est-elle déterminante pour le soutien organisationnel ?

Diane-Gabrielle Tremblay

Coordonnées : professeure, Télé-université, UQAM, 100 Sherbrooke ouest, Montréal, Québec, Canada H2X3P2

Résumé :

Nombre de travaux traitant des mesures de conciliation emploi-famille offertes par les organisations s'intéressent à l'offre de mesures à l'intention des femmes et s'intéressent peu à la présence d'enfants comme facteur de différenciation. La dimension genre ou sexe est plus souvent mise de l'avant en lien avec l'offre et l'utilisation de telles mesures. Pourtant, du point de vue de la GRH, il importe de se demander si les mesures sont accessibles principalement aux femmes, y compris celles sans enfant, dont le comportement s'apparente davantage à celui des hommes sur le marché du travail, ou si la présence d'enfants incite les entreprises à offrir des mesures de conciliation aux salariés qui ont des enfants et en ont donc besoin. Nous avons étudié l'offre de mesures dans le secteur de l'économie sociale, et notamment des CPE (Centres de la petite enfance), afin de déterminer si c'est la présence d'enfants (quel que soit le sexe) ou simplement le sexe, comme on le postule souvent, qui permet de bénéficier de mesures de conciliation. Les résultats les plus intéressants de cette recherche résident dans la mise en évidence du fait que la présence d'enfants se traduit par une meilleure offre de mesures. Nous avons aussi fait des tests statistiques pour déterminer si cette présence de diverses mesures s'expliquait par ailleurs par le type d'emploi (patron ou salarié de l'organisation) et nous évoquerons aussi cet aspect. La présence d'enfants joue ici un rôle déterminant dans l'offre de mesures, alors que le statut n'a généralement pas d'effet.

Mots-clés : conciliation emploi-famille, soutien organisationnel, famille, économie sociale

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, le thème de l'articulation emploi-famille a pris de plus en plus de place dans les débats publics et la recherche. Or, nombre de travaux traitant de

l'offre de mesures de conciliation emploi-famille par les services de ressources humaines des organisations traitent surtout de l'offre de mesures à l'intention des femmes (Descarries et al., 1995) et s'intéressent peu à la présence d'enfants comme facteur de différenciation. Par ailleurs, des travaux indiquent que les hommes ne peuvent pas toujours profiter de mesures de conciliation, mais aussi qu'ils les utilisent pour des motifs différents (Tremblay, 2004b). La dimension genre ou sexe est donc plus souvent mise de l'avant en lien avec l'offre et l'utilisation de mesures de conciliation emploi-famille. Pourtant, il importe de se poser la question de savoir si les mesures répondent aux besoins, ou en d'autres mots si la présence d'enfants ou le fait d'avoir des employés qui sont parents incite les entreprises à offrir des mesures de conciliation aux salariés qui ont des enfants, et en ont donc besoin. Certains travaux indiquent que les mesures de GRH (gestion des ressources humaines) se présentent souvent en ensembles ou « packages » de mesures et que l'offre ne tient pas nécessairement compte des caractéristiques des salariés, mais est davantage liée aux caractéristiques de l'entreprises (Tremblay, 2002 ; Tremblay, Paquet et Najem, 2007a,b).

Il paraît important pour les entreprises de tenir compte de cette dimension du travail concret, car plusieurs recherches indiquent que les parents qui occupent un emploi ont de la difficulté à concilier leurs obligations professionnelles et familiales et se sentent stressés de ce fait (Nelson et Quick, 1985; Galinsky et al., 2001; Tremblay, 2004, 2002). En effet, l'intensification du travail, la diversification des formes d'emplois (temporaire, autonome, sur appel, occasionnel) et d'horaires (temps partiel, horaires brisés, etc.), les transformations dans la famille, ainsi que le faible soutien public viennent accroître d'autant les difficultés qu'ont les parents à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Par ailleurs, des travaux indiquent que l'offre de mesures de conciliation contribue à accroître la loyauté des salariés qui en bénéficient, tout en améliorant la motivation au travail, en réduisant l'absentéisme et le roulement du personnel (Tremblay, 2008). Les mesures de conciliation emploi-famille sont donc importantes à prendre en compte et l'on peut poser comme hypothèse que les secteurs qui contribuent à la conciliation (dont les CPE) et ceux qui ont une mission sociale, seront particulièrement attentifs à cet égard pour leurs propres employés, d'où l'intérêt d'étudier les CPE et autres organismes d'économie sociale.

Certaines études ont permis de constater que les mesures de conciliation emploi-famille les plus recherchées par les parents ayant de jeunes enfants sont liées à l'aménagement du temps de travail de différentes façons, dont flexibilité des horaires (Lero et al., 1993, Tremblay, 2008). En nous inspirant de ces travaux, nous nous sommes intéressés, dans notre recherche, aux horaires de travail, aux aménagements possibles, au télétravail et aux diverses mesures de soutien aux responsabilités parentales et aux responsabilités à l'égard de parents âgés, telles que recensées dans les écrits sur le sujet.

Nombre de travaux traitant de l'offre de mesures de conciliation emploi-famille par les services de ressources humaines des organisations traitent surtout de l'offre de mesures à l'intention des femmes (Descarries *et al.*, 1995). Par ailleurs, des travaux indiquent que les hommes ne peuvent pas toujours profiter de mesures de conciliation mais aussi qu'ils les utilisent souvent pour des motifs différents des femmes, des motifs souvent non liés aux responsabilités familiales ou parentales (Tremblay, 2004). Ainsi, dans les recherches, la dimension genre ou sexe est donc plus souvent mise de l'avant en lien avec l'offre et l'utilisation de mesures de conciliation emploi-famille, la présence d'enfants n'étant pas nécessairement considérée aussi déterminante, alors qu'elle devrait logiquement l'être. En d'autres mots, on ne s'interroge pas souvent sur les réponses qu'apportent les entreprises aux demandes de leurs salariés avec enfants. Nous intéressant à l'effet de la présence

d'enfants (pour les femmes comme pour les hommes), nous avons voulu étudier l'offre de mesures dans les entreprises d'économie sociale afin de déterminer si ces organisations répondent aux demandes de leur personnel ayant des enfants et si ces personnes peuvent effectivement bénéficier de mesures de conciliation appropriées. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête dans ce secteur des entreprises d'économie sociale (incluant des Centres à la petite enfance, des coopératives et des OBNL – organismes à but non lucratif) afin de tester cette hypothèse d'une plus grande présence de mesures lorsque les gens ont des enfants, et surtout des enfants de 0 à 5 ans, puisque cette catégorie d'âge semble déterminante (Tremblay, 2008).

Nous voudrions d'abord tester l'hypothèse selon laquelle le fait d'avoir des enfants de 0-5 ans augmente les difficultés de conciliation (certains travaux ayant conduit à cette observation selon laquelle les enfants plus jeunes accroissent les difficultés ; cf Guérin *et al.* 1997, et Tremblay, 2008), pour voir ensuite si le soutien organisationnel (du supérieur et des collègues) est plus important. Ainsi, nous pourrions résumer ainsi les hypothèses que nous avons voulu tester :

Hypothèse 1: Le fait d'avoir des enfants de 0 à 5 ans rend plus difficile la conciliation emploi-famille

Hypothèse 2: Le fait d'avoir des enfants de 0 à 5 ans se traduit par davantage de soutien organisationnel de la part du supérieur.

Hypothèse 3: Le fait d'avoir des enfants de 0 à 5 ans se traduit par davantage de soutien organisationnel de la part des collègues.

I. Le secteur d'étude : l'économie sociale, incluant les Centres à la petite enfance (CPE)

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

En ce qui concerne la proportion des femmes dans l'économie sociale, il est généralement admis que les femmes sont majoritaires à y travailler. 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.

Les entreprises en économie sociale présentent des caractéristiques 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 se doit d'être

présente dans l'économie. Tirés du site web du Chantier de l'économie sociale, voici ces principes et ces règles:

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

Les entreprises en économie sociale constituent donc un secteur qui véhicule de fortes valeurs sociales fortement liées à leur mission et à leurs objectifs, et elles comptent une proportion élevée de femmes occupant des postes de direction ; c'est encore davantage le cas dans le secteur des Centres à la petite enfance. Comme nous voulions comparer 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, et notamment des milieux où des femmes sont dirigeantes, et que nous voulions aussi voir si le fait d'être dans un secteur à gestion plus démocratique (présence des travailleurs et des parents au CA), nous nous sommes intéressée aux entreprises de l'économie sociale.

II. Méthodologie

Notre recherche s'est déroulée en 2009, sur la base d'une méthodologie mixte (Creswell & Plano Clark, 2006; Patton, 1990), combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Nous avons tout d'abord procédé à une enquête de nature quantitative via internet dans le cadre de laquelle les répondants ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne. Puis, nous avons procédé à une enquête de nature qualitative, mais dont il ne sera pas question ici.¹

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

¹ À la fin du questionnaire en ligne, nous demandions aux personnes intéressées à nous rencontrer de nous laisser leurs coordonnées, ce qui a permis de procéder à la deuxième phase de notre recherche en réalisant des entretiens face-à-face. Nous avons aussi procédé en contactant directement des entreprises d'économie sociale pour obtenir des listes de personnes qui accepteraient de nous répondre, dans les secteurs des coopératives, de l'employabilité et d'autres secteurs.

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

Afin d'administrer le questionnaire au plus grand nombre de personnes possibles et afin 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.²

Portrait des répondants

Afin de se qualifier en tant que répondant à notre questionnaire, les personnes devaient être un employé rémunéré et avoir la responsabilité d'au moins un enfant âgé de moins de 18 ans.

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

III. Les résultats

Précisons d'abord que nos données quantitatives illustrent le fait que la perception et la satisfaction générale de nos répondants à l'égard de la CEF au sein de leur milieu de travail est assez forte et de manière générale, nous n'avons pu établir de différences entre divers profils de répondants (employés vs patrons, trois sous secteurs de l'économie sociale : CPE, coopératives et autres OBNL). Cependant, il semble bien exister des différences entre les personnes qui ont des enfants, et nous verrons que cette variable est celle qui

² Mentionnons que si cette procédure s'est révélée efficace, elle ne nous permet toutefois pas de connaître le taux de réponse à notre questionnaire.

permet de distinguer les gens qui ont le plus de difficultés. Nous testerons ainsi successivement les trois hypothèses dans cette section, à commencer par la première.

Hypothèse 1: Le fait d'avoir des enfants de 0 à 5 ans rend plus difficile la conciliation emploi-famille

III.1. Les difficultés de conciliation

Deux tableaux et analyses nous ont permis de tester cette hypothèse. Ainsi, à la proposition indiquée au tableau 1 (J'ai le sentiment d'arriver à bien concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale), on constate que 79 % des gens sans enfant de 0-5 ans indiquent un accord, alors que ce n'est que 63 % chez ceux qui ont au moins un enfant de cet âge. Nos analyses indiquent que la différence est statistiquement significative, bien que la taille d'effet soit très faible ($p < 0,05$; taille d'effet faible, $r^2 = 0,025$).³ Il est par ailleurs intéressant de noter que nous avons fait d'autres analyses qui permettent de dire que le titre d'emploi (patron vs employé) et le type d'entreprise (coopérative, Centre à la petite enfance ou autre OBNL) ne présentent pas de différences significatives et que c'est donc bien la présence d'enfant qui explique davantage les difficultés.

Tableau 1

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

	Au moins un enfant 0-5 ans	Aucun enfant 0-5 ans
désaccord	31	32
	20,81%	12,96%
neutre	24	18
	16,11%	7,29%
accord	94	197
	63,09%	79,76%
Total	149	247
	100,00%	100,00%

Un deuxième tableau vient compléter l'analyse en indiquant que la présence d'un conjoint et d'au moins un enfant de 0-5 ans est effectivement déterminante dans le fait d'éprouver des difficultés à concilier les responsabilités familiales et professionnelles.

Tableau 2

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

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

Présence d'enfant	Présence d'un(e) conjoint(e)?				
	oui			non	
	au moins un enfant de 0-5 ans	Aucun enfant de 0-5 ans	Total	au moins un enfant de 0-5 ans	Aucun enfant de 0-5 ans
J'éprouve fréquemment des difficultés	8	9	17	3	3
%	6,15%	4,71%	5,30%	21,43%	6,52%
J'éprouve à l'occasion des difficultés	64	59	123	9	19
%	49,23%	30,89%	38,32%	64,29%	41,30%
De manière générale, je n'éprouve pas de difficulté	58	123	181	2	24
%	44,62%	64,40%	56,39%	14,29%	52,17%
Total	130	191	321	14	46
%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Le tableau 2 indique qu'il y a des différences statistiquement significatives entre les personnes ayant un conjoint ou pas, ainsi que selon que ces personnes ont au moins un enfant de 0-5 ans. La présence d'un enfant se traduit par le fait que les personnes éprouvent plus de difficultés (à l'occasion ou fréquemment), et les personnes qui n'ont pas de conjoint en éprouvent encore plus. On note que les personnes qui n'ont pas de conjoint sont 21 % à éprouver fréquemment des difficultés alors que c'est le cas de 6 % de celles avec conjoint, lorsqu'elles ont des enfants de 0-5 ans, alors que toujours avec des enfants, les personnes avec conjoint sont 49 % à éprouver à l'occasion des difficultés, alors que c'est le cas de 64 % de celles sans conjoint. Ceci vient confirmer d'autres travaux qui avaient aussi mis en évidence l'importance du soutien du conjoint (Guérin et al., 1997, Tremblay, 2008). Il faut toutefois souligner qu'un fort pourcentage de personnes ayant au moins un enfant de 0-5 ans mais ayant un conjoint (45 %) n'éprouvent pas de difficulté, alors que ce n'est le cas que de 14 % de celles sans enfant.

D'autres analyses ont permis de constater qu'ici encore que le titre d'emploi (patron vs employé) et le type d'entreprise (coopérative, Centre à la petite enfance ou autre OBNL) ne présentent pas de différences significatives et que c'est donc bien la présence d'enfant qui explique davantage les difficultés. Par contre, on voit que la présence d'un conjoint peut réduire ces difficultés.

Les données confirment donc l'hypothèse 1, à savoir que la présence d'enfants de 0-5 ans accroît les difficultés de conciliation, mais l'absence de conjoint y contribue aussi.

III.2. *Le soutien organisationnel*

Nous passons maintenant aux deux hypothèses suivantes, concernant le soutien organisationnel (soutien du supérieur et des collègues) à l'égard de la conciliation. Fournissons d'abord une brève recension des écrits ayant mis en évidence cette dimension.

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. Nelson et Quick (1985) présentent un modèle des agents stressés chez les femmes professionnelles en emploi, qui permet d'identifier plusieurs variables liées à l'organisation. 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.

Revenons maintenant à nos deux hypothèses :

Hypothèse 2: Le fait d'avoir des enfants de 0 à 5 ans se traduit par davantage de soutien organisationnel de la part du supérieur.

Hypothèse 3: Le fait d'avoir des enfants de 0 à 5 ans se traduit par davantage de soutien organisationnel de la part des collègues.

D'abord, en ce qui concerne le soutien organisationnel, 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* », on constate que davantage de personnes ayant des enfants se disent en désaccord, alors que davantage de personnes sans enfant sont en accord. Les personnes avec enfant sont 74 % à être en accord, et elles sont tout de même 64 % à être en accord lorsqu'elles ont des enfants de 0-5 ans. Par contre, 13 % des personnes avec au moins un enfant de 0-5 ans sont en désaccord, soit près du double des personnes sans enfant, et davantage d'entre elles sont neutres. Les différences sont ici aussi statistiquement significatives entre les deux groupes, mais l'hypothèse se trouve rejetée car les personnes ayant des enfants ont moins que les autres le sentiment que leur supérieur est attentif à la question de la conciliation emploi-famille. ($p < 0,05$ (taille d'effet faible, $r^2 = 0,016$). Par contre, le titre d'emploi (patron vs employé) et le type d'entreprise (coopérative, Centre à la petite enfance ou autre OBNL) ne présentent pas de différences significatives et que c'est donc bien la présence d'enfant qui explique davantage les difficultés.

Tableau 3

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

	Au moins un enfant 0-5 ans	Aucun enfant 0-5 ans
désaccord	20	18
	13,33%	7,26%
neutre	34	44
	22,67%	17,74%
accord	96	186
	64,00%	75,00%
Total	150	248
	100,00%	100,00%

Tableau 4

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

	Au moins un enfant 0-5 ans	Aucun enfant 0-5 ans
desaccord	15	11
	10,00%	4,45%
neutre	21	33
	14,00%	13,36%
accord	114	203
	76,00%	82,19%
Total	150	247
	100,00%	100,00%

$p < 0,05$ (taille d'effet faible, $r^2 = 0,010$)

En ce qui concerne les collègues, il est intéressant de constater que les personnes sans enfant de 0-5 ans semblent plus positives dans leur évaluation du soutien des collègues. Plus de 82 % sont d'accord pour dire que leurs collègues sont attentifs à cette question, alors que seulement 76 % de ceux ayant des enfants de 0-5 ans sont en accord. Ici encore la présence d'enfant présente des différences significatives entre les deux groupes (avec et sans enfant de 0-5 ans), bien que la taille d'effet soit aussi très faible ($p < 0,05$ - taille d'effet faible, $r^2 = 0,010$). Par contre, le titre d'emploi (patron vs employé) et le type d'entreprise (coopérative, Centre à la petite enfance ou autre OBNL) ne présentent pas de différences significatives et que c'est donc bien la présence d'enfant qui explique davantage les difficultés.

Il faut toutefois noter que s'il y a des différences entre les personnes ayant des enfants de 0-5 ans et celles qui n'en ont pas, il n'en reste pas moins que le soutien est plus élevé dans ce secteur de l'économie sociale qu'il ne l'est dans d'autres secteurs (travail policier et

infirmier) qui ont été étudiés avec les mêmes instruments et questionnaires (REF a compléter après éval).

Par ailleurs, il faut aussi nuancer un peu car il peut y avoir une certaine diversité dans les pratiques des organisations. En effet, si la majorité des répondants ont exprimé une grande satisfaction à l'égard de la facilité dont se gère la CEF dans leur milieu de travail, certains rencontrent une moins grande souplesse et dans la partie qualitative de notre recherche, certains ont évoqué cette diversité de pratiques, certains faisant état de pratiques rigides de la part de leur supérieur. 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 impact ni sur la clientèle si sur les collègues, mais surtout qu'elle doit justifier et expliquer les besoins relatifs à ce changement avant de voir sa demande acceptée ou refusée.

Ceci illustre bien l'importance de l'attitude individuelle du supérieur, au-delà des principes ou des politiques générales d'un milieu donné. Comme l'indiquent les travaux de Duxbury et al. (1994, 1993), Guérin et al. (1997) notamment, l'attitude du supérieur permet de légitimer l'utilisation des mesures par les employés et, ainsi, de les soutenir – ou non – dans la conciliation de leurs responsabilités parentales et professionnelles.

Dans le questionnaire en ligne, nous avons posé plusieurs questions à nos répondants sur le soutien qu'ils estiment recevoir de leur supérieur et une autre question permet de le vérifier avec un exemple concret, soit l'utilisation d'un congé pour raison familiale. Nous avons ainsi demandé aux répondants si en cas de demande de congé pour des raisons familiales, ils jugeaient avoir le soutien de leur supérieur.

Tableau 5

En cas de congé pour raisons familiales: J'ai (j'aurais) le soutien de mon supérieur

	Au moins un enfant 0-5 ans	Aucun enfant 0-5 ans
désaccord	16	12
	10,88%	5,06%
neutre	33	32
	22,45%	13,50%
accord	98	193
	66,67%	81,43%
Total	147	237
	100,00%	100,00%

analyse: Présence d'un enfant 0-5 sig $p < 0,05$ (taille d'effet faible, $r^2 = 0,028$)

Dans ce cas-ci, on note encore que les répondants qui ont des enfants indiquent un degré de soutien organisationnel de la part de leur supérieur inférieur à ceux qui n'ont pas d'enfant de cet âge. On peut ainsi penser qu'au-delà du soutien de principe, les parents de jeunes enfants bénéficient de moins de soutien que les personnes sans jeune enfant, ou que les personnes sans jeune enfant ne se rendent pas compte du fait qu'il puisse être parfois

difficile d'obtenir un congé pour des raisons familiales. Ainsi, 81 % des personnes sans enfant de 0-5 ans sont d'accord pour dire qu'elles auraient le soutien de leur supérieur pour prendre un congé pour raisons familiales (ce qui pourrait arriver pour prendre soin d'un parent âgé par exemple), alors que celles qui ont effectivement un jeune enfant et ont sans doute déjà fait ce type de demande sont clairement moins positives (66 %) à cet égard, et sont aussi plus nombreuses à être en désaccord (11 % contre 5 %). Il semble donc bien que le fait d'avoir des enfants conduit à une vision plus réaliste ou moins positive ou idéaliste du soutien organisationnel, même si ce secteur de l'économie sociale semble être plus soutenant à l'égard de la conciliation que ce n'est le cas d'autres milieux, pourtant des milieux publics (policiers), certains assez féminisés (infirmières et travailleuses sociales) dont les écrits laissent penser qu'ils pourraient être plus ouverts que d'autres à l'égard de la conciliation, mais pour lesquels des travaux ont montré le contraire (REF).

Concluons cette section en revenant sur nos hypothèses qui, cette fois, se trouvent invalidées. En effet, nous avons dû constater que le fait d'avoir des enfants de 0-5 ans ne se traduit pas par davantage de soutien organisationnel, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, mais au contraire par moins de soutien du supérieur comme des collègues. Nous avons toutefois nuancé en rappelant qu'en comparaison d'autres secteurs, le secteur de l'économie sociale présente un taux de soutien organisationnel (des supérieurs et collègues) supérieur à d'autres milieux féminins (travail social et infirmier), mais il convient tout de même de noter que le soutien organisationnel devrait être accru à l'intention des parents de jeunes enfants et que les dirigeants des organisations devraient sans doute faire des efforts en ce sens. Bien sûr, des gens peuvent avoir besoin de soutien organisationnel pour d'autres types de problèmes familiaux, liés aux ascendants (parents âgés malades, par ex.) ou à un conjoint malade, mais il est tout de même intéressant de noter que l'offre de mesures dans les organisations ne suit pas nécessairement la demande des parents ayant de jeunes enfants.

CONCLUSION

En guise de conclusion nous nous poserons la question suivante pour tenter d'expliquer nos résultats : Comment expliquer ce moindre soutien organisationnel à la conciliation pour les parents ? Nous présentons quelques hypothèses à cet égard et traiterons aussi, comme il se doit, des limites de l'étude.

Il est évidemment difficile d'expliquer pourquoi ce secteur de l'économie sociale présente un meilleur soutien à la conciliation emploi-famille que d'autres secteurs, sans toutefois mieux soutenir les parents de jeunes enfants, soit les premiers concernés par les difficultés de conciliation. Nous avons vu plus haut que la présence d'enfants de 0-5 ans accroît les difficultés de conciliation, et pourtant, les parents de jeunes enfants perçoivent qu'ils sont moins soutenus par leur organisation et par leurs collègues.

Deux explications peuvent être avancées. Premièrement, on peut penser que les parents de jeunes enfants présentent des demandes plus importantes ou plus fréquentes et sont donc à même de constater les limites du soutien organisationnel de leur supérieur ou de leurs collègues. Deuxièmement, les attentes sont peut-être d'autant plus grandes dans un milieu comme l'économie sociale, caractérisé par une mission sociale, par la prise en compte des besoins humains et, dans le cas des CPE en particulier, ayant une vocation axée précisément sur la conciliation emploi-famille, puisqu'on s'occupe ici de satisfaire les

besoins de garde d'autres parents. On est donc bien au cœur de la problématique de la conciliation emploi-famille.

Évoquons maintenant quelques limites de l'étude. Nous devons d'abord rappeler les difficultés qui se sont présentées dans l'analyse statistique, à savoir que dans certains cas les groupes étaient trop petits pour que l'on puisse conclure sur une question.

Autre constat : nos répondants proviennent très largement du secteur des CPE, alors que nous aurions souhaité davantage de représentants d'autres groupes, et aussi davantage d'hommes, pour pouvoir faire des comparaisons hommes-femmes. A cet égard, nous devons mentionner que bien que nous ayons fait des efforts importants pour que le nombre de répondants soit égal dans les trois sous-secteurs étudiés, et aussi pour accroître le nombre d'hommes répondants, cela s'est révélé impossible et finalement la proportion de répondants issus des CPE est nettement plus élevée que celle provenant des OBNL ou des coopératives. Si cet écart n'est pas suffisant pour nuire à des analyses quantitatives sur l'ensemble du secteur de l'économie sociale, il n'est pas toujours possible de faire ressortir des différences significatives entre les sous-groupes, en raison des trop faibles nombres dans les OBNL et coopératives, ainsi que de la relative homogénéité du groupe de répondants des CPE.

Aussi, bien que le secteur de l'économie sociale soit composé d'une majorité de femmes, la proportion d'hommes ayant répondu au sondage (tout comme celle ayant été rencontrée en entretien d'ailleurs)⁴ est nettement inférieure à la réalité. S'il est clair que notre souhait était d'étudier des milieux de travail majoritairement féminins, nous aurions aimé pouvoir mieux analyser les façons dont les hommes arrivent ou non à concilier emploi et famille dans ces milieux et, surtout, s'ils bénéficient d'un meilleur soutien que les femmes dans ce secteur ou pas.

Des études futures nous permettront peut-être d'approfondir la recherche, mais il faut tout de même reconnaître qu'il est déjà très bon d'avoir pu obtenir au-delà de 400 répondants dans le seul secteur de l'économie sociale. Comme dans tous les milieux de travail, mais en particulier dans les secteurs « sociaux », où l'on travaille avec des personnes et où l'on a peu de temps libre au travail, les gens sont fort occupés et doivent prendre le temps de répondre à ce questionnaire en dehors des heures de travail en général. Il est donc intéressant déjà d'avoir pu brosser ce portrait du soutien organisationnel et des pratiques de gestion⁵ dans le secteur de l'économie sociale.

Bibliographie

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

Carlson, Dawn, S., K. Michele Kaemar, et Larry J. Williams. (2000). « Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict », *Journal of Vocational Behavior*, 56 : 249-276.

⁴ Voir le rapport sur la partie qualitative de la recherche.

⁵ Le rapport complet et d'autres articles présentent des données complémentaires sur la gestion des ressources humaines et les mesures de conciliation emploi-famille dans le secteur de l'économie sociale.

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

Descarries, Francine, Christine Corbeil, Carmen Gill, et Céline Séguin. (1995). *Travail et vie familiale : Une difficile articulation pour les mères en emploi*. Montréal: Université du Québec à Montréal: Institut de recherches et d'études féministes.

Duxbury, L.E., C.A. Higgins et C. Lee (1994). «Work-Family Conflict. A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control», *Journal of Family Issues*, 15(3), p. 449-466.

Duxbury, Linda Elizabeth, Christopher Alan Higgins, et C. Lee. (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 (1997). *1997 National Study of the Changing Workforce*, New York : Families and Work Institute. <http://www.familiesandwork.org>

Families and Work Institute (1998). *1998 Business Work-Life Study*. Families and Work Institute <http://www.familiesandwork.org>

Galinsky, Ellen, Stacy S. Kim, et James T. Bond. (2001). *Feeling Overworked : When Work Becomes too Much – Executive Summary*, New York : Families and Work Institute. <http://www.familiesandwork.org>

Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Laure Chevalier, Kathy Denault, et Martine Deschamps. (1997). *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences : Résultats d'enquête*, Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 pages.

Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Renée Trottier, Victor Haines et Manon Simard (1994). «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec», *Gestion*, 19(2), p. 74-82.

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

Ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (2007). À la recherche d'un service de garde éducatif pour votre enfant, Gouvernement du Québec.

<http://www.mfa.gouv.qc.ca/publications/pdf/SF_recherche_service_garde.pdf>

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

Robitaille, Jean (2008). *Présentation du réseau québécois des services de garde éducatifs (SGÉ) à la petite enfance*. Présentation Powerpoint au colloque Conciliation travail-famille: état des lieux et pratiques des acteurs « intermédiaires ». Comparaison France-Québec, 30 septembre 2008, Montréal.

Tremblay, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec: Presses de l'Université du Québec. 360 p.

Tremblay, D.-G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec.

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, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp157-170.

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.uqam.ca/menu_p.html

Annexe 1. 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?

		N=
		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%