

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

MARIE-NOËLLE MORIN

B.A.A.

LES PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS

CERTAINES PME DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

14 juin 2010



# BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue  
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## **Mise en garde**

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

## RÉSUMÉ

La conciliation travail-famille est un concept qui a peu à peu pris une grande place dans la gestion des ressources humaines des entreprises québécoises. Différentes recherches ont porté sur les causes, les effets, les pratiques et sur l'ampleur du conflit travail-famille. La recension des lectures contemporaines concernant la conciliation travail-famille nous révèle que peu de chercheurs ont approfondi le sujet sous l'angle des petites et moyennes entreprises (PME).

Dans un contexte où le recrutement et la rétention du personnel sont des enjeux importants, les PME et les grandes organisations commencent à porter une attention particulière aux besoins des employés afin d'éviter certains problèmes organisationnels tels l'absentéisme, un taux de roulement élevé, un rendement médiocre et une démotivation des travailleurs.

Les employés de la région de l'Abitibi-Témiscamingue travaillant dans des PME spécialisées dans le commerce de gros et de détail sont les sujets de cette étude. À la base, les participants devaient répondre à deux critères soient : avoir au moins un enfant à charge qui vit sous le même toit qu'eux et avoir un supérieur immédiat. La méthode choisie est l'enquête par questionnaire. Nous avons distribué 175 questionnaires et obtenu un taux de réponse de 25,7 %.

Les résultats de l'étude démontrent que les répondants ressentent peu de conflits travail-famille et qu'ils se disent satisfaits des conditions de travail offertes. Parmi les pratiques recensées dans la littérature, celle qui répond le plus aux besoins des répondants est les congés pour raisons personnelles.

Cette recherche nous a permis de décrire la situation de la conciliation travail-famille dans un secteur précis de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Les résultats de cette recherche pourront aider les gestionnaires d'entreprise à mieux comprendre le thème de la conciliation travail-famille et les besoins exprimés des employés.

## REMERCIEMENTS

Un mémoire de recherche est un cheminement long et rigoureux où la patience et la volonté de l'étudiante ont été mises à l'épreuve plusieurs fois.

Durant tout ce processus, plusieurs personnes ont contribué à l'avancement de ce mémoire de recherche et je tiens à les remercier pour leur aide.

Un gros merci à mon conjoint pour son appui dans ma conciliation travail-études-famille. Grâce à sa disponibilité et ses encouragements, je réalise un grand projet, celui de terminer mes études de 2<sup>e</sup> cycle.

Je remercie, la professeure du département du développement humain et social, Denise Côté, de m'avoir aidé dans mes analyses statistiques. Son expertise me fut essentielle dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier, tout spécialement, mon directeur de recherche, Serge Tessier. J'ai été privilégiée de pouvoir profiter de sa grande disponibilité et de sa souplesse. Son aide m'a été très précieuse dans l'élaboration de toutes les étapes de ce processus de recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	ii
Remerciements .....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures .....	vii
Liste des appendices .....	viii
Liste des sigles .....	ix
 Introduction .....	 1
 CHAPITRE I Portrait sociopolitique.....	 5
1.1    La situation au Québec .....	5
1.1.1    Intervention de l'État .....	6
1.1.1.1    La loi sur les normes du travail.....	6
1.1.1.2    Régime québécois d'assurance parentale (RQAP).....	7
1.1.1.3    Garderie subventionnée .....	8
1.1.1.4    Mesures financières .....	8
1.1.2    Contexte social.....	9
1.1.2.1    Famille monoparentale .....	9
1.1.2.2    Parents sur le marché du travail .....	10
1.1.2.3    Le vieillissement de la population .....	12
1.2    La situation en Europe .....	13
1.3    Synthèse .....	16
 CHAPITRE II Le marché du travail et la conciliation travail-famille.....	 17
2.1    Le contexte du marché du travail.....	17
2.1.1    Les exigences du travail au Canada.....	17
2.1.2    Organisation du temps de travail .....	19
2.2    La conciliation travail-famille .....	20
2.2.1    Définition du concept « conciliation travail-famille ».....	22
2.2.2    Types de conflit .....	25
2.2.3    Variables influençant le conflit travail-famille.....	29
2.2.3.1    Sexe.....	31
2.2.3.2    Âge.....	32

2.2.3.3	Statut familial.....	32
2.2.3.4	Nombre et l'âge des enfants.....	32
2.2.3.5	Catégorie d'emploi .....	33
2.2.3.6	Nombre d'heures par semaine et horaire de travail .....	33
2.2.3.7	Déplacement et formation.....	34
2.2.3.8	L'appui organisationnel .....	34
2.2.3.9	Les pratiques de conciliation travail-famille .....	36
2.4	La problématique de recherche.....	39
2.4.1	Effets sur l'organisation.....	39
2.4.2	Effets sur l'individu .....	42
2.4.3	La conciliation travail-famille dans les PME .....	42
2.4.3.1	Les PME dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue.....	44
2.4.4	L'existence de pratiques et leur application .....	44
2.5	Synthèse .....	45
CHAPITRE III Revue de la littérature : concepts et modèles.....		46
3.1	Cadre théorique.....	46
3.1.1	St-Onge et al. (2002).....	46
3.1.2	Torres (1994 et 2008) .....	49
3.1.3	Guérin et al. (1994).....	51
3.1.4	Deneault (1996) .....	53
3.1.5	Higgins et Duxbury (2002).....	54
3.1.6	Chenevier (1996) .....	58
3.2	Choix des variables étudiées.....	61
3.3	Hypothèses de recherche .....	62
CHAPITRE IV Méthodologie .....		65
4.1	L'instrument de mesure .....	65
4.2	L'échantillon.....	72
4.2.1	PME de l'Abitibi-Témiscamingue.....	72
4.2.2	Secteur d'activité .....	73
4.2.3	Le choix des entreprises.....	74
4.2.4	Les participants .....	75
4.3	Le taux de réponse .....	77
4.4	Les modifications apportées aux questionnaires .....	77
4.5	Les analyses statistiques .....	78

CHAPITRE V	Présentation des résultats .....	80
5.1	Profil des répondants .....	80
5.1.1	Contexte familial.....	80
5.1.2	Contexte de travail.....	83
5.2	Conflit travail-famille .....	86
5.3	Pratiques de conciliation travail-famille .....	91
5.4	Attentes des employés .....	93
CHAPITRE VI	Discussion.....	94
6.1	Les caractéristiques de l'emploi .....	95
6.2	Les caractéristiques de l'employé.....	101
6.3	Les caractéristiques de la famille.....	103
6.4	Synthèse .....	105
6.5	Pistes de recherche.....	106
Conclusion	.....	110

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: <i>Portrait des familles en Abitibi-Témiscamingue</i> .....	11
Tableau 2. <i>Activités professionnelles et familiales quotidiennes</i> .....	21
Tableau 3. <i>Caractéristiques de l'emploi et de l'employé selon Guérin et al. (1994)</i> .....	29
Tableau 4. <i>Hypothèses de recherche</i> .....	63
Tableau 5. <i>Les entreprises selon le nombre d'employés en Abitibi-Témiscamingue</i> .....	72
Tableau 6. <i>Le nombre d'employés par entreprises selon le territoire</i> .....	75
Tableau 7. <i>Distribution des questionnaires</i> .....	76
Tableau 8. <i>Le nombre d'enfants par famille</i> .....	81
Tableau 9. <i>Le nombre d'enfants par catégorie d'âges</i> .....	82
Tableau 10. <i>Catégorie d'emploi</i> .....	84
Tableau 11. <i>Analyse de corrélation entre l'âge des enfants et le conflit travail-famille</i> .....	90
Tableau 12. <i>L'existence des pratiques</i> .....	91
Tableau 13. <i>L'accessibilité des pratiques</i> .....	92
Tableau 14. <i>L'utilité des pratiques</i> .....	92



**LISTE DES FIGURES**

<i>Figure 1.</i> Les pratiques d'aide à la conciliation travail-famille (Guérin, 1994) .....	37
<i>Figure 2.</i> Modèle de recherche de St-Onge et al. (2002).....	48
<i>Figure 3.</i> Modèle de recherche Torres (2008) .....	51
<i>Figure 4.</i> Modèle de recherche Guérin et al. (1994).....	52
<i>Figure 5.</i> Modèle de recherche de Deneault (1996).....	53
<i>Figure 6.</i> Cadre théorique Higgins et Duxbury (2002) .....	56
<i>Figure 7.</i> Modèle de Chenevier (1996).....	59

**LISTE DES APPENDICES**

APPENDICE 1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	115
APPENDICE 2 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....	118

**LISTE DES SIGLES**

ÉEF :	Équilibre emploi-famille
HEC :	Hautes Études Commerciales
INSPQ :	L'institut national de la santé publique du Québec
IMT :	Information du marché du travail
FTQ :	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
MRC :	Municipalité régionale de comté
PME :	Petites et moyennes entreprises
RQAP :	Régime québécois d'assurance parentale

## INTRODUCTION

L'arrivée d'un enfant au sein d'un couple crée des moments magiques, inoubliables. Le père et la mère sont confrontés à plusieurs sentiments à la fois, passant de la joie à l'accomplissement de soi, au dépassement et à la fatigue. Il est difficile de gérer tous ces sentiments qui sont si intenses. Lorsque nous en discutons entre jeunes parents, nous arrivons souvent à une même conclusion : « Être parents n'est pas toujours évident! » Certaines journées, nous sommes comblés de bonheur par notre nouveau rôle en tant que parents. D'autres journées, nous avons le sentiment que nous ne verrons plus jamais la lumière au bout du tunnel.

La situation a grandement changé avec les années. Le nombre de familles dont l'un des membres reste à la maison pour prendre soin des enfants a diminué au cours des dernières décennies. En 1976, près de 3 millions de mères canadiennes restaient à la maison pour prendre soin de leurs enfants. En 1997, ce chiffre a diminué à 1,1 million (Higgins et Duxbury, 2002). Le marché du travail et la demande en main-d'œuvre se sont transformés. Le père occupe de plus en plus une place plus importante dans l'éducation et la garde des enfants et la mère est présente sur le marché du travail. Les femmes n'occupent pas seulement des métiers conventionnels, mais des postes de cadres et de professionnels. Plusieurs familles vivent une situation où les deux parents travaillent entre 35 et 45 heures

par semaine. Comment, au fil du temps, les familles se sont-elles adaptées à cette nouvelle situation ?

En effet, les gouvernements ont d'abord contribué à cette adaptation en implantant différents programmes visant l'intégration des femmes au marché du travail, le soutien financier aux familles et le rapprochement entre les parents et l'enfant. Puis les entreprises ont développé progressivement des pratiques de gestion qui permettent aux parents de répondre aux besoins de leurs jeunes enfants et ainsi passer plus de temps avec leur famille. Les institutions de garde offrent des heures d'ouverture plus flexibles permettant ainsi aux parents de travailler sur une plus longue période.

La conciliation travail-famille touche aussi plusieurs personnes et elle ne concerne pas seulement le gestionnaire et son employé. Les parents établissent naturellement un réseau de contacts dans leur entourage et lorsqu'ils ont besoin d'aide pour s'occuper de leur enfant, ils vont chercher du soutien de la part d'une personne de cet entourage immédiat tels les grands-parents, la gardienne du quartier, les voisins, les frères et sœurs, etc. Les membres de ce réseau, comme les grands-parents, jouent un rôle important surtout s'ils sont à la retraite; ils deviennent une ressource de dépannage lors d'imprévus, car ils sont souvent plus disponibles et flexibles que les parents eux-mêmes. Cette demande de dépannage risque d'affecter un jour ou l'autre un membre de ce réseau.

À ce jour, peu de recherches sur la conciliation travail-famille ont été réalisées dans les PME<sup>1</sup>. Les autres recherches recensées traitent de différents aspects de la conciliation travail-famille, mais dans les organisations de plus grande taille.

Les PME et les grandes organisations tentent de se démarquer dans leurs conditions de travail afin d'attirer des personnes qualifiées et spécialisées, surtout dans un contexte socioéconomique où la main-d'œuvre est rare et vieillissante, la concurrence est de plus en plus féroce, l'économie se mondialise et l'utilisation des technologies devient plus massive (l'INSPQ<sup>2</sup>, 2005).

Le marché du travail se caractérise dorénavant par une nouvelle génération de travailleurs à la recherche d'un emploi soutenant leurs attentes professionnelles autant que leurs attentes sociales et familiales. Labrèche et al. (2004) définissent ainsi ce type de travailleurs : « *Les jeunes générations accordent clairement beaucoup plus d'importance à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle que les baby-boomers, parfois même au détriment de leurs aspirations professionnelles* ».

Ainsi si les individus en recherche d'emploi sont intéressés par des entreprises qui offrent des possibilités d'avancement, des aménagements de travail flexibles et des conditions qui facilitent la conciliation travail-famille, il reste à vérifier si les PME sont en mesure de les attirer en fournissant ce type de bénéfices. Friedman (1990) cité dans Chenevier (1996) mentionne que les organisations doivent réaliser que l'habileté à attirer et

---

<sup>1</sup> Petites et moyennes entreprises.

<sup>2</sup> L'institut national de la santé publique du Québec.

à retenir une main-d'œuvre qualifiée repose, en grande partie, sur l'attention accordée aux besoins familiaux et personnels des employés.

Ce mémoire de recherche porte plus spécifiquement sur la conciliation travail-famille dans les PME spécialisées dans le commerce de gros et de détail dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue. La recherche permettra également de connaître les pratiques de conciliation travail-famille qui sont utiles et disponibles pour les employés travaillant dans ces entreprises. Nous faisons l'hypothèse que certaines des caractéristiques de l'emploi, de l'employé et de la famille sont susceptibles d'influencer l'ampleur du conflit travail-famille.

La recherche est divisée en plusieurs chapitres. Le premier aborde le portrait sociopolitique de la situation de la conciliation travail-famille ainsi qu'un survol de la situation dans certains pays d'Europe. Le deuxième décrit le marché du travail québécois et canadien et présente la notion de la conciliation travail-famille et ses différentes caractéristiques; il se termine par l'énoncé de la problématique de recherche. Le troisième chapitre explore les différents concepts et modèles traitant de cette problématique et expose les variables à l'étude ainsi que nos hypothèses. Finalement, les trois derniers chapitres portent sur la méthodologie, la présentation des résultats et la discussion.

## CHAPITRE I

### PORTRAIT SOCIOPOLITIQUE

#### 1.1 La situation au Québec

Selon l'INSPQ (2005), la difficulté de concilier le travail et la famille pourrait entraîner des dépenses allant jusqu'à 100 millions de dollars par année en soins de santé. La problématique de la conciliation travail-famille est donc bel et bien présente au Québec et nous en présenterons un survol historique dans les prochains paragraphes.

Dans les années 60, les mères de famille ont commencé à entrer sur le marché du travail, et ce, en grand nombre (Tremblay, 2005). Malgré cette entrée massive sur le marché du travail, aucune politique gouvernementale n'existait en matière de congé de maternité ou de service de garde.

L'intérêt du gouvernement du Québec pour les politiques familiales a pu être observé à partir des années 1970 par des législations et des mesures comme les congés de maternité et les garderies subventionnées (Tremblay, 2005). Plusieurs facteurs sociodémographiques ont contribué à cet intérêt, à savoir, la chute de la fécondité, l'augmentation du nombre des familles monoparentales, l'augmentation du nombre de divorces et l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail (Tremblay, 2005).



Dès 1979, les employés ont intégré dans certaines conventions collectives des clauses concernant des congés de maternité et parentaux et en 1986, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)<sup>3</sup> revendiquait une politique familiale concernant les congés, les horaires et les services de garde. Déjà, certaines mesures faisaient l'objet de négociation entre les employés et les employeurs. En 1991, le Service de la condition féminine de la FTQ a initié des recherches portant sur ce sujet, en collaboration avec d'autres partenaires publics et privés. Depuis ce temps, plusieurs acteurs sociaux tels que les syndicats, le gouvernement, des chercheurs et chercheuses de plusieurs universités ont fait avancer les connaissances sur ce phénomène.

### **1.1.1 Intervention de l'État**

Depuis le début des années 2000, plusieurs mesures favorables à l'amélioration de la conciliation travail-famille ont été mises en œuvre par le gouvernement du Québec. Plus spécifiquement, il s'agit de la Loi sur les normes du travail, du Régime québécois d'assurance parentale (RQAP), des garderies subventionnées et des mesures financières.

#### **1.1.1.1 La loi sur les normes du travail**

À partir de 2003, le gouvernement du Québec a décidé d'intervenir davantage auprès de la population afin de tenir compte des nouvelles réalités du marché du travail. La

---

<sup>3</sup> <http://femmes.ftq.qc.ca/librairies/sfv/telecharger.php?id=465&recherche=1>

révision de la Loi sur les normes du travail a permis d'ajouter de nouveaux droits aux salariés afin de les soutenir davantage dans la difficile conciliation travail-famille.

À ce jour, la Loi sur les normes du travail<sup>4</sup> prévoit plusieurs congés pour le salarié. Ces derniers sont regroupés en trois catégories : (1) en cas de grossesse, de naissance ou d'adoption (2) pour obligations familiales ou parentales (3) à la suite d'une maladie, d'un acte criminel ou d'un suicide. Ces congés permettent aux familles de prendre soin elles-mêmes de leur enfant. L'application des normes du travail dans les entreprises québécoises permet aux salariés de mieux concilier les exigences du travail avec les obligations familiales.

#### **1.1.1.2 Régime québécois d'assurance parentale (RQAP)**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2006, les Québécois et Québécoises ont vu apparaître une nouvelle mesure fort intéressante, le RQAP. Ce régime est une action posée par le gouvernement pour permettre aux parents de réconcilier les obligations du travail avec la nouvelle vie de famille et ainsi de profiter de la naissance ou de l'adoption de leur enfant, tout en continuant de recevoir un revenu. Ce soutien financier, qui peut représenter jusqu'à 75 % de leur revenu hebdomadaire, permet aux parents de s'absenter du travail pour accorder du temps au nouvel arrivant.

---

<sup>4</sup> <http://www.cnt.gouv.qc.ca/>

### **1.1.1.3 Garderie subventionnée**

Le gouvernement du Québec a implanté un nouveau régime de garderie subventionnée permettant aux parents de faire garder leur enfant de moins de cinq ans, à un moindre coût que dans le secteur privé. Ce programme donne la possibilité aux parents de demeurer sur le marché du travail tout en fondant une famille<sup>5</sup>. Malgré tous les avantages que les garderies publiques offrent (faible coût, heures flexibles, ouverture les fins de semaine), elles comportent certaines limites, c'est-à-dire que les enfants malades doivent rester à la maison lorsque la maladie est contagieuse ou s'il s'agit d'une forte fièvre. Les garderies n'acceptent pas non plus les enfants qui présentent des symptômes de gastroentérite ou de grippe. Finalement, elles sont fermées les journées fériées ou lors de grève. Les garderies sont pratiques, mais elles exigent de la disponibilité de la part des parents ou des membres de leur réseau lors des imprévus. En ce sens, il faut que les parents disposent d'une certaine liberté d'action dans leur emploi afin de répondre à ces imprévus.

### **1.1.1.4 Mesures financières**

En plus des différents programmes mentionnés précédemment, le gouvernement du Québec accorde aux parents des allocations financières. Ces dernières varient selon les besoins de chacune des familles. Certains montants sont fixes comme l'allocation pour les frais de garde qui représente un montant mensuel de 100 \$ par enfant de moins de 6 ans.

---

<sup>5</sup> <http://www.mess.gouv.qc.ca/>

Sans nécessairement toutes les mentionner, nous pouvons constater que plusieurs instances publiques offrent des mesures de soutien aux parents.

La prochaine section traite du contexte social de la conciliation travail-famille au Québec, en développant le thème des familles monoparentales, des familles sur le marché du travail et du vieillissement de la population.

### **1.1.2 Contexte social**

Pour mieux comprendre l'enjeu de la conciliation travail-famille, nous avons considéré les facteurs sociaux qui peuvent influencer l'ampleur du problème. Cette section présente des réalités courantes auxquelles les travailleurs et travailleuses sont exposés.

#### **1.1.2.1 Famille monoparentale**

La famille actuelle ne représente plus l'idéal de ce qu'elle représentait avant les années 1970 à 1980. En ce sens, plusieurs enfants sont issus d'une famille monoparentale où la mère et le père ont la garde partagée de l'enfant.

L'Institut de la statistique du Québec a recensé 6 225 familles monoparentales en Abitibi-Témiscamingue en 2006, ce qui représente 14,99 % des familles de l'Abitibi-Témiscamingue. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'existence de familles monoparentales tels la mortalité, la maladie, le divorce ou l'absence de la part d'un des deux parents. Cette situation peut être difficile à vivre si les parents n'ont pas accès à des ressources externes comme : les mesures financières offertes par les gouvernements, les

C.L.S.C., les maisons de la famille, les garderies, l'aide de la famille (grands-parents, frère, sœur, oncle ou tante), etc.

L'aide externe en soi est une forme de conciliation, mais qu'arrive-t-il lorsqu'un parent ne peut en disposer dans son environnement immédiat? Au moindre pépin, le salarié monoparental peut-il prendre instantanément congé pour être auprès de son enfant? Les pratiques adoptées par les entreprises comme la possibilité de travailler avec des horaires variables, sont-elles accessibles à tous les types de métiers? Ces questions nous incitent à approfondir la notion de conciliation travail-famille dans ses aspects tant théorique que pratique.

### **1.1.2.2 Parents sur le marché du travail**

L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue a dressé un portrait de la famille et de l'enfance dans son rapport de juin 2009. Selon l'Observatoire : « *une famille de recensement peut comprendre un couple marié ou vivant en union libre, avec ou sans enfant (s) ou un parent seul vivant avec au moins un enfant* ». Le Tableau 1 illustre le portrait des familles en Abitibi-Témiscamingue. On y dénombre 41 530 familles vivant en Abitibi-Témiscamingue. De ce nombre, 17 600 familles n'ont pas d'enfant et 23 930 vivent avec des enfants. La structure des familles avec enfants est composée de 17 705 familles biparentales et de 6 225 familles monoparentales. Dans les familles monoparentales, 4 555 sont des mères et 1 675 sont des pères. Finalement, nous pouvons distinguer 10 845

familles qui sont composées d'un enfant, 9 215 familles composées de deux enfants et 3 870 familles composées de trois enfants et plus.

Tableau 1: *Portrait des familles en Abitibi-Témiscamingue*

<b>Portrait des familles</b>	<b>Nombre (n)</b>	<b>Pourcentage %</b>
Sans enfant	17 600	42,00
Avec enfant		
- biparentales	17 705	43,00
- monoparentales	6 225	15,00
Total des familles	41 530	100,00

En 2006, le taux d'emploi des mères avec enfants en Abitibi-Témiscamingue était de 70,5 % (l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2009). Que ce soit à titre de travailleur à temps plein ou à temps partiel, une bonne majorité des deux parents préfèrent l'épanouissement de leur carrière à la vie de « parent au foyer ». La proportion des familles dont les deux parents travaillent à temps plein toute l'année a plus que doublé, passant de 15 % à 32 % entre les années 1980 et 2005 (Jobboom, 2010). Ce phénomène de double carrière accentue la problématique, car les deux parents ont des responsabilités professionnelles et des attentes quant à leur emploi (Tremblay, 2004). Selon les données tirées du site internet du ministère de l'Emploi et Solidarité sociale<sup>6</sup> (consulté en février 2009), les activités professionnelles occupent au moins 60 % du temps productif des hommes comparativement à 47 % pour les femmes. Les hommes seraient actifs dans les

<sup>6</sup> <http://www.mess.gouv.qc.ca/>

tâches domestiques près de 40 % de leur temps, ce qui inclut : l'éducation des enfants, la garde, les tâches domestiques intérieures et extérieures et la vie sociale. Ce pourcentage est relativement plus bas que celui des femmes qui passent davantage de temps aux tâches domestiques et à l'éducation de l'enfant. En 2009, la vie de famille occupe une place importante et comme nous l'avons mentionné en introduction, la qualité de vie étant au cœur des préoccupations des parents ainsi que l'épanouissement professionnel.

### **1.1.2.3 Le vieillissement de la population**

Le vieillissement de la population fait apparaître un besoin préoccupant dans les entreprises, le renouvellement de leur main-d'œuvre. Ce faisant, plusieurs personnes sont ou seront à la retraite et plusieurs emplois seront à combler et d'ici quelques années, la demande dépassera l'offre de main-d'œuvre. L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue nous expose certains faits concernant le marché du travail régional. On prévoit que 7 800 personnes atteindront l'âge de la retraite en Abitibi-Témiscamingue entre 2007 et 2011. Le vieillissement de la population est une réalité inquiétante. La population québécoise de 65 ans et plus pourrait doubler entre 2001 et 2031 passant de 960 000 à environ 2 000 000 (données provenant du ministère de la Famille et de l'Enfance citées dans l'INSPQ, 2005). Cette augmentation est causée entre autres par le faible taux de fécondité, la hausse importante, mais temporaire, du nombre de naissances après la seconde Guerre mondiale et l'allongement graduel de l'espérance de vie.

La main-d'œuvre actuelle présente donc de nouveaux défis aux entreprises. Si le nombre de candidats est inférieur au nombre d'emplois offerts, ces derniers seront en mesure de négocier davantage leurs conditions de travail. Finalement, plusieurs changements affectent aussi le niveau de vie des familles. St-Onge et al. (1994) soutiennent que l'augmentation des familles monoparentales, le vieillissement de la population, la féminisation de la main-d'œuvre ainsi que l'augmentation du nombre de couples à deux carrières sont des changements démographiques et sociologiques qui font en sorte que les employés sont de plus en plus confrontés à des problèmes de conciliation travail-famille.

Dans la prochaine section, nous allons présenter, à titre de comparaison, la situation de la conciliation travail-famille dans d'autres pays.

## **1.2 La situation en Europe**

L'ouvrage de Tremblay (2008) donne un aperçu des pratiques existantes dans différents pays de l'Europe ainsi qu'aux États-Unis. Plus particulièrement, l'auteure s'est intéressée à la conciliation travail-famille en Suède, en France, en Allemagne, en Autriche, en Italie, au Luxembourg, aux Pays-Bas et aux États-Unis. Elle y mentionne qu'il existe trois types de modèle d'adaptation des relations entre la vie professionnelle et la vie familiale : (1) la conciliation entre l'emploi et la famille; (2) l'alternance entre l'emploi et la famille; (3) le non-interventionniste.



Le premier modèle est celui de la *conciliation entre l'emploi et la famille* qui permet de jumeler les obligations du travail et celles de la famille, sans avoir à sacrifier l'un ou l'autre. La Suède et la France sont des pays qui adhèrent à ce premier modèle. La Suède est un pays très innovateur et pionnier dans la conciliation travail-famille et l'État y joue un rôle important. Il a établi plusieurs législations en faveur de la conciliation travail-famille, entre autres, dès les années 1978, il a adopté un congé parental payé, qui s'ajoute au congé de naissance; un congé parental réservé aux pères; un congé parental payable dans les 60 jours pour prendre soin d'un enfant; deux jours annuels de congé payé pour assurer le suivi scolaire de l'enfant; un congé pour urgence familiale et le droit pour les parents de réduire leurs heures de travail.

Nous pouvons comparer ces différentes mesures à celles adoptées au Québec selon les dispositions de la Loi sur les normes du travail et du RQAP. Par contre, il faut souligner que la Suède a adopté ces mesures de conciliation bien avant le Québec. De plus, la dernière mesure concernant le droit pour les parents de réduire leurs heures de travail est très novatrice en soi. Cette loi permet aux parents de réduire leurs heures de travail normales (jusqu'à 25 %). Elle est applicable jusqu'à ce que les enfants aient atteint l'âge de 8 ans. Cette réduction des heures au travail permet aux parents d'accorder du temps à leur famille et à leur vie sociale tout en répondant partiellement aux exigences de leur travail.

D'autres mesures ont été développées telles une allocation mensuelle pour chaque enfant jusqu'à l'âge de 16 ans, des mesures fiscales encourageant la conciliation travail-famille et 5 semaines de vacances payées annuellement. En 2009, la Loi sur les normes du

travail du Québec prévoit deux semaines de vacances payées annuellement après une année de service continue comparativement à la Suède où les cinq semaines de vacances payées annuellement aux jeunes parents sont en vigueur depuis 1978.

La France appuie elle aussi le modèle de conciliation travail-famille et se distingue par une mesure adoptée en 1998. Les heures de travail hebdomadaires sont passées à 35 heures pour tous comparativement au Québec, où les heures de travail normales ont tendance à augmenter (Tremblay, 2008).

Le deuxième modèle recensé par Tremblay (2008) est celui de *l'alternance entre emploi et famille*. Ce modèle suppose que la mère de famille consacre son énergie à son emploi ou à sa famille, et ce, à des moments différents. Les pays adoptant ce modèle encouragent les mères à rester à la maison pour s'occuper de leur enfant et à revenir sur le marché du travail plus tard. Le plus souvent, les femmes reviennent à temps partiel sur le marché du travail lorsque les enfants sont d'âge scolaire.

Finalement, le troisième modèle *non-interventionniste* se décrit comme celui qui n'a pas de mesure établie pour équilibrer les sphères du travail et de la famille. Tremblay (2008) explique qu'il existe deux types d'État où le modèle est jugé non-interventionniste. Il s'agit des pays comme le Royaume-Uni ou les États-Unis.

### 1.3 Synthèse

Au Québec, nous pouvons supposer que le modèle qui représenterait le mieux notre réalité se rapproche de la conciliation travail-famille parce que le gouvernement a établi des mesures permettant de satisfaire certaines attentes professionnelles et familiales. Toutefois, les pratiques et les interventions de l'État ne sont pas aussi avancées qu'en Suède et en France. Cependant, il est intéressant de noter que le Québec est nettement plus intéressé et proactif sur le sujet comparativement aux autres provinces canadiennes ou aux États-Unis (Tremblay, 2008).

La problématique de la conciliation travail-famille fait partie des débats et des enjeux que notre société tente de régler. L'État commence à intervenir en appuyant les parents par l'ouverture du RQAP et en ouvrant des garderies à 5 \$ par jour (7 \$ par jour en 2009).

## **CHAPITRE II**

### **LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE**

#### **2.1 Le contexte du marché du travail**

Plusieurs changements ont affecté les familles, mais le monde du travail a été aussi confronté à ces différents changements sociodémographiques. En prenant en considération les enjeux que cette problématique peut occasionner, les organisations ont implanté des pratiques facilitant la conciliation travail-famille. Commençons par examiner les changements survenus en regard des exigences du travail et de l'organisation du temps de travail.

##### **2.1.1 Les exigences du travail au Canada**

Higgins et Duxbury (2002) ont observé dans leur enquête que les exigences reliées au travail se sont alourdies. Plusieurs raisons pourraient expliquer cet alourdissement des exigences, dont celle de l'anorexie organisationnelle, où le nombre d'employés n'est pas suffisant pour assurer l'efficience et l'efficacité des activités de l'organisation.

Les employés travaillent de plus en plus et le nombre d'heures supplémentaires n'est pas à la baisse (Higgins et Duxbury, 2002). En 1991, une personne sur dix travaillait au moins 50 heures par semaine comparativement à 2001 où ce nombre est passé à une personne sur quatre (Higgins et Duxbury, 2002). La concurrence mondiale a un effet important sur les heures supplémentaires, car certaines entreprises doivent travailler en fonction des différentes heures d'ouverture des autres pays ce qui complexifie les communications. La qualité du produit ou des services doit également être à la hauteur du marché et les travailleurs doivent redoubler d'effort et travailler de longues heures. Les données consultées dans l'étude de Higgins et Duxbury (2002) révèlent que les grandes organisations entretiennent toujours le « mythe du **cloisonnement du travail et de la vie personnelle** ». Dans les faits, si leur travail l'exige, les employeurs s'attendent à ce que leurs employés délaissent leur vie de famille pour travailler les soirs de semaine et la fin de semaine et bien des employés se sentent incapables de refuser des heures supplémentaires.

Les hommes et les femmes sont autant confrontés aux nouvelles exigences du marché du travail, mais chacun d'eux le vit d'une manière différente. Les hommes travaillent de longues heures et ils sont davantage disponibles afin de valoriser et de démontrer leurs engagements envers l'organisation dans le but de monter dans la hiérarchie (Genin, 2009). Contrairement aux hommes, les femmes sembleraient préférer travailler à la maison pour concilier le temps professionnel et le temps personnel afin de limiter leur temps de présence au bureau (Genin, 2009).

Deschamps (1996) et St-Onge et al. (2002) expliquent que les problèmes engendrés par ces exigences peuvent avoir un impact sur le climat familial, car cela diminue le temps consacré à la famille et peut engendrer une dégradation des relations de couple à moyen terme.

### **2.1.2 Organisation du temps de travail**

Tremblay et Villeneuve (1997) cités dans l'INSPQ (2005) soulèvent que le travail avec des horaires de « 9 à 5 » est en déclin progressif au profit d'horaires atypiques : rotatifs, de soir, de nuit, irréguliers, brisés, etc. Les horaires de travail atypiques peuvent causer de gros maux de tête aux parents, car les périodes de travail ne correspondent pas nécessairement aux heures d'ouverture des garderies. Ce qui est plus inquiétant, c'est l'évolution en hausse de ce type d'emploi. Toujours selon l'INSPQ (2005), les horaires de travail atypiques sont passés de 16,7 % de l'emploi total en 1976 à 29,3 % en 1995. Entre 1997 et 2001, cette progression s'établirait entre 36,4 % et 37,1 %. Ayant des horaires de travail plus contraignants, les parents doivent s'organiser en conséquence pour concilier le travail et la famille.

Une enquête menée en 1999 par le Conférence Board du Canada auprès des travailleurs canadiens et citée dans l'INSPQ (2005) établit que 46 % des hommes trouvaient moyennement difficile ou très difficile de concilier le travail et la famille comparativement à 52 % chez les femmes. L'enquête démontre également que seulement le quart des employés qui doivent concilier les responsabilités familiales et professionnelles ont accès à un horaire flexible.

Les exigences du travail se sont donc alourdies durant les dernières années et les entreprises se sont intéressées à d'autres façons d'organiser les heures de travail afin de rester concurrentielles. La prochaine section traitera plus particulièrement de la conciliation travail-famille en abordant les thèmes suivants : la définition du concept, la différence entre conciliation travail-famille et conflit travail-famille, les différentes variables influençant le conflit, les effets ainsi que les pratiques implantées dans les entreprises.

## **2.2 La conciliation travail-famille**

En fait, les familles ont de la difficulté à accorder autant de temps aux responsabilités familiales qu'à la vie professionnelle et le temps réservé aux périodes de travail occupe une place importante dans une journée. Le Tableau 2, illustre une journée type d'un travailleur professionnel ayant deux enfants à charge et demeurant près de son travail. Il faut noter que ces données ne seraient pas représentatives d'une personne travaillant dans une grande ville comme Montréal ou Québec, car le temps de transport pour se rendre au travail est nettement plus grand que celui d'une ville comme Rouyn-Noranda ou Val-d'Or. Pour élaborer ce tableau, nous avons consulté au hasard des jeunes parents de la région et nous avons tenté une synthèse des discussions. Le Tableau 2 présente un aperçu de la situation de 6 parents âgés entre 25 et 35 ans, vivant à Rouyn-Noranda, et ayant des enfants en bas âge, en regard de la réalité du marché du travail.

Tableau 2. *Activités professionnelles et familiales quotidiennes*

Période de la journée	Activité professionnelle et familiale	Temps requis estimé (heure)
6h30 -7h00	Réveil et préparation pour la journée de travail	½
7h00-7h30	Préparation des enfants (déjeuner, habilement)	½
7h30-8h00	Transport des enfants à la garderie et le temps pour se rendre au travail	½
8h00-16h30	Période de travail	<b>8,5</b>
16h30-17h00	Cueillette des enfants à la garderie	½
17h00 - 18h00	Préparation du souper et ménage	1
18h00-19h30	Période de jeux, bain des enfants et dodo.	½
19h30-23h00	Ménage, travail à domicile (s'il y a lieu), obligation familiale ou loisirs.	3½
23h00-6h30	Nuit de sommeil des parents	7,5

Dans ce Tableau 2, chaque heure dans une journée est associée à une activité. Le temps de relaxation est peu présent, sans oublier que les parents doivent travailler et s'occuper de leur enfant, mais également, faire le ménage, l'épicerie, payer les comptes, étudier, etc. Si un imprévu arrive, par exemple, un enfant malade le matin, où les parents trouveront-ils le temps pour s'en occuper ? Leur emploi est-il assez flexible pour permettre au parent d'aller visiter le médecin avec l'enfant malade ou de rester à la maison avec ce dernier en raison d'une contagion ? En fait, les cliniques médicales et les services de pédiatries sont surtout ouverts le jour, il est alors presque inévitable que l'un des deux parents doive s'absenter du bureau pour prendre soin de la santé de son enfant. Si tel est le



cas, et qu'aucune pratique de conciliation travail-famille n'est présente dans l'entreprise, l'employé se voit obligé de continuer son travail à domicile ou de faire des heures supplémentaires le soir pour se rattraper.

Voilà des questions concrètes auxquelles les parents doivent répondre. Dans le Tableau 2, le temps consacré réellement avec les enfants dans une journée est très bas, soit trois heures par jour ce qui inclut les heures à préparer le repas, desservir la table et faire la vaisselle. Combien de temps un parent passe-t-il vraiment avec chacun de ses enfants dans une journée type ?

Afin de mieux comprendre le phénomène de la conciliation travail-famille, nous allons d'abord préciser le concept.

### **2.2.1 Définition du concept « conciliation travail-famille »**

D'entrée de jeu, mentionnons que la notion de conciliation travail-famille s'inscrit dans le cadre des nouvelles formes de pratiques en gestion des ressources humaines et plus particulièrement, dans le courant des programmes de qualité de vie au travail, d'aménagement du temps de travail et de services offerts aux employés compte tenu des transformations du monde du travail et de la société (Dolan, 2002; St-Onge et al., 2004).

Il faut d'abord clarifier la pertinence de certains concepts pour réaliser la recherche. Plusieurs définitions existent pour expliquer la conciliation travail-famille. Dans la littérature, d'autres expressions sont utilisées comme la conciliation emploi-famille, l'articulation travail-famille, le conflit travail-famille, l'équilibre travail-famille, l'articulation emploi-famille et plus récemment l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle. Que ce soit emploi-famille ou travail-famille, la réalité étudiée reste la même. L'utilisation des termes conciliation, équilibre ou articulation est une question de préférence pour chaque auteur.

Commençons par la signification du terme conciliation travail-famille. Le terme « conciliation » signifie un **rapprochement**, entre divers éléments. Le rapprochement se fait en **s'adaptant** aux différents éléments. Les deux mots clés du terme conciliation sont le rapprochement et l'adaptation; il s'agit d'effectuer le rapprochement entre la vie professionnelle et la vie familiale tout en s'adaptant aux exigences de chacune. Dans la littérature anglaise, l'expression « *work-life balance* » nous est apparue être l'équivalent de l'expression conciliation travail-famille.

Les définitions des concepts *travail* et *famille* ont été tirées du grand dictionnaire terminologique<sup>7</sup>. Le concept *famille* représente : « *un groupe d'au moins deux personnes, constitué, soit d'un couple avec, le cas échéant, ses enfants célibataires de moins de 25 ans, soit d'une personne célibataire, veuve, divorcée ou séparée et de ses enfants célibataires de*

---

<sup>7</sup> [http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index800\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp)

moins de 25 ans ». La définition retenue pour le terme **travail** est : « *l'exercice effectif d'une activité professionnelle qui est rémunérée* ».

Tremblay et al. (2006) apportent une précision à la définition du terme conciliation travail-famille, en expliquant que les facteurs qui influencent l'ampleur du conflit entre la vie professionnelle et la vie familiale peuvent être regroupés en trois catégories : le travail, les employés et la famille. Entre autres, dans leur ouvrage, les auteurs spécifient que : « *en ce qui concerne le facteur travail, on tient compte de l'environnement de travail et des caractéristiques de l'emploi, dont l'existence de pratiques de conciliation travail-famille* ». Parmi les autres caractéristiques de l'emploi, on retrouve le type d'emploi, la nature des tâches et des rôles, le nombre d'heures travaillées par semaine et l'horaire de travail; ces deux derniers éléments s'étant révélés déterminants dans plusieurs études (Guérin et al., 1994; Chenevier, 1996; Tremblay, 2004).

La définition du concept de conciliation travail-famille qui est retenue dans notre recherche est celle qui a été développée par Torres (2008):

*La conciliation travail-famille est un ensemble de pratiques mises en place de concert entre le travailleur et l'organisation afin de faciliter la satisfaction des engagements personnels et professionnels des travailleurs ainsi que l'atteinte des objectifs de rentabilité des organisations.*

Il faut préciser la notion de conflit travail-famille, car elle sera également utilisée dans la recherche. La définition de Greenhauss et Beutell (1985) a été utilisée dans différentes recherches (Chenevier, 1996; Denault, 1996 et Deschamps, 1996) et selon eux :

*Le conflit travail-famille est une forme de conflit de rôles où les exigences pratiques du travail et les besoins des membres des familles sont, jusqu'à un certain point mutuellement incompatibles. D'où l'implication dans l'un des rôles rend l'implication dans l'autre plus difficile.*

Dans la présente recherche, l'utilisation du terme conciliation travail-famille est pertinente, car elle représente, au sens large, la problématique de recherche englobant les différentes formes de conflits travail-famille.

### **2.2.2 Types de conflit**

Selon Genin (2009), le phénomène du conflit travail-famille peut se distinguer sous trois formes en fonction du poste ou du travail : le prolongement du travail effectué en dehors des lieux et des horaires de travail, le prolongement des appels professionnels le soir, la fin de semaine et durant les vacances et la nature même de l'emploi occupé.

D'autres auteurs se sont penchés sur les différentes formes du conflit (Carlson et al., 2000; Tremblay, 2008) ou les perspectives du conflit (St-Onge et al., 2002) comme étant uniques, bidirectionnels ou multidirectionnels. Dans le but de mieux comprendre ce

phénomène, nous aborderons les trois formes de conflits recensées (Carlson et al., 2000; Tremblay, 2008) ainsi que les dimensions du conflit telles que présentées dans l'étude de St-Onge et al. (2002).

Selon Carlson et al. (2000), le conflit travail-famille peut se présenter sous trois formes : le conflit de temps, le conflit de tension entre les rôles et le conflit de comportement. Tremblay (2008) précise les trois types de conflit comme suit :

- **Le conflit de temps** découle de la surcharge imputable aux multiples rôles et de la difficulté à coordonner les exigences concurrentielles de chacun.
- **Le conflit de tension** provient d'une tension vécue dans un rôle, laquelle s'insère dans sa participation à un autre rôle et vient interférer avec ce dernier.
- **Le conflit de comportement** a lieu lorsque le comportement spécifique d'un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne.

Outre les types de conflits, il convient d'expliquer également les perspectives dimensionnelles du conflit. L'étude de St-Onge et al. (2002) a recensé trois différentes manières d'interpréter la conciliation travail-famille : à sens unique, une perspective bidirectionnelle et une perspective multidimensionnelle.

D'après Parasuraman et al., (1989), Williams et Alliger (1994), Aryee et Luk (1996) cités dans St-Onge et al. (2002), la relation entre le travail et la famille serait à **sens unique** : travail-famille. Selon cette perspective, ce conflit travail-famille se produit

lorsqu'une personne doit assumer plusieurs rôles à la fois (celui de parent, employé et de conjoint) avec des ressources limitées (de temps, d'énergie et d'engagement). Les résultats de ce conflit seraient qualifiés de « surcharges » ou « d'interférences »

D'autres auteurs (Guttek, et al., 1991; Frone et al., 1992; Judge et al., 1994; Adams et al., 1996; Netemeyer et al., 1996; Frone, et al. 1997 cités dans St-Onge, 2002) donnent une **perspective bidirectionnelle** au conflit travail-famille. Selon eux, la relation entre le travail et la famille s'avère partagée. Dans ce sens, la vie au travail interfère avec la vie familiale et vice versa.

Holohan et Gilbert (1979a, 1979b), Greenhauss et Kopelman (1981) et Aryee (1992) cités dans St-Onge (2002) retiennent une **perspective multidimensionnelle** du conflit. Ils se penchent plus particulièrement sur les déterminants et les effets du conflit. Plusieurs types de conflits sont potentiellement présents dans la vie des employés tels que : le conflit « travail-conjoint », le conflit « travail-famille », le conflit « travail-entretien ménager », le conflit « travail-études ».

Finalement, Higgins et al. (1992); Carlson et al. (2000) et Higgins et Duxbury (2002) cités dans St-Onge (2002) reconnaissent une ou plusieurs des trois formes de conflit travail-famille (sens unique, bidirectionnel ou multidirectionnel).

Pour Greenhauss et Beutell (1985), il s'agirait d'une forme de conflit de rôles où les exigences de l'emploi et les exigences familiales sont jusqu'à un certain point

incompatibles, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre.

En d'autres mots, le conflit entre ces deux sphères de la vie d'un individu résulte d'un manque de temps à accomplir les différentes tâches exigées. Il peut s'agir également d'un empiètement des rôles : c'est le cas, lorsque l'individu rapporte son ouvrage à la maison, ou qu'il arrive fatigué à la maison, car son emploi est trop exigeant et qu'il exige de longues heures de travail. Parfois, le conflit travail-famille peut avoir comme conséquence que l'individu rentre à la maison avec des comportements qui affectent la vie familiale. Par exemple, un employé anxieux ou stressé peut devenir agressif à la maison ou tout simplement de mauvaise humeur et rendre le climat de famille négatif. À l'extrême, ce comportement peut avoir des effets très négatifs sur la vie familiale et professionnelle, car il peut devenir la cause d'un divorce ou d'un mauvais rendement au travail. Il existe plusieurs autres exemples de conflits qui pourraient faire l'objet d'une autre étude. Il existe également des conflits famille-travail, dans le sens où l'individu vit des conflits dans sa famille et le conflit empiète sur la sphère professionnelle; par exemple, un individu divorcé et son comportement affecte son rendement ou le climat de travail.

Dans toutes les façons d'interpréter le conflit, nous croyons qu'il est important d'étudier plus en profondeur les différentes variables susceptibles d'influencer l'ampleur du problème, mais dans ses aspects travail-famille. La prochaine section traitera de ces variables.

### 2.2.3 Variables influençant le conflit travail-famille

Plusieurs variables peuvent influencer l'intensité du conflit qui existe entre le travail et la famille. Pourquoi certaines familles n'ont aucune difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie familiale tandis que d'autres en sont affectées grandement et vivent des conflits? Selon Guérin et al. (1994), les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques de l'employé sont des variables qui influencent le niveau de complexité de la conciliation travail-famille. Le Tableau 3 présente les différentes caractéristiques.

Tableau 3. *Caractéristiques de l'emploi et de l'employé selon Guérin et al. (1994)*

<b>Caractéristiques de l'emploi</b>	<b>Caractéristiques de l'employé</b>
- heures travaillées	- personnalité
- temps pour se rendre au travail	- sexe
- heures supplémentaires	- âge
- quarts irréguliers de travail	- nombre d'enfants
- horaires de travail rigide	- âge des enfants
- ambiguïté du travail	- implication du conjoint
- conflits de rôles	- emploi du conjoint
- surcharge de travail	- revenus
- manque de compréhension du supérieur	- importance de la famille

Dans son ouvrage, Tremblay (2008) affirme qu'il existe d'autres variables qui influencent le conflit travail-famille telles l'état civil de l'employé, l'engagement à l'égard du travail, l'engagement à l'égard de la famille, le stade d'avancement de la carrière, la



présence d'un parent âgé ou d'une personne handicapée nécessitant des soins réguliers et le type de famille. Les caractéristiques de l'emploi ont également un rôle à jouer dans l'ampleur du conflit. Elle spécifie dans son ouvrage qu'il faut tenir compte du secteur d'activité, de la catégorie socioprofessionnelle et de la nature des rôles. Évidemment, dans l'environnement de travail, d'autres variables sont déterminantes telles la présence de pratiques de conciliation travail-famille, l'attitude des supérieurs et l'attitude des collègues.

Higgins et Duxbury (2002) ont observé que le type d'emploi a une influence sur la capacité d'un individu à concilier le travail et la famille. Leur recherche démontre que les types d'emploi comme gestionnaires et professionnels sont favorables à la conciliation travail-famille, car ces types d'emploi favorisent, en général, une organisation du temps de travail flexible. Ils constatent, également, dans leur recherche que :

*L'accroissement de la flexibilité, du contrôle et du revenu aide les gestionnaires à mieux équilibrer le travail et la vie personnelle et compense certains des "coûts" associés à un travail exigeant. Des revenus plus élevés, par exemple, permettent aux travailleurs d'acheter des biens et services pour les aider, et une plus grande flexibilité facilite la coordination des activités non professionnelles.*

Donc, les employés qui occupent des emplois de type non professionnels sont plus susceptibles d'occuper des emplois exigeants qui laissent peu de place à l'autonomie de l'employé (Higgins et Duxbury, 2002).

Chenevier (1996) a étudié les variables influençant l'ampleur du conflit travail-famille ressentie par des employés syndiqués faisant partie du secteur professionnel des

technologies médicales de la Confédération des Syndicats nationaux. Dans sa recherche, elle regroupe les différentes variables en quatre catégories : l'environnement de travail, l'emploi, l'employé et la famille et plusieurs de ces variables ont été retenues pour la présente recherche tels le sexe, l'âge, le statut familial, le nombre et l'âge des enfants, la catégorie d'emploi, le nombre d'heures travaillées par semaine et l'horaire de travail, l'appui organisationnel et les pratiques de conciliation travail-famille.

### **2.2.3.1 Sexe**

L'étude de Chenevier (1996) explique les résultats des différentes recherches réalisées par Keith et Schafer (1980), Gutek et al. (1991) et Duxbury et al. (1993). Les résultats révèlent que les femmes sont plus affectées par la problématique de la conciliation travail-famille que les hommes contrairement à Crouter (1984) cité dans Chenevier (1996) qui affirme que les femmes ne seraient pas automatiquement plus affectées que les hommes. Selon Crouter (1984) cité dans Chenevier (1996), le niveau de responsabilités familiales et ménagères assumées par l'homme et la femme viendrait influencer davantage le conflit. Par exemple, si l'homme est responsable des différentes tâches ménagères et familiales, il sera plus enclin à vivre un conflit travail-famille que celui qui n'assume aucune tâche. Genin (2009) apporte un éclairage nouveau en soulignant que les hommes cadres auraient tendance à laisser empiéter leur travail sur leur vie personnelle tout simplement parce que leur temps personnel est moins rempli que celui des femmes.

### **2.2.3.2 Âge**

L'âge de l'employé est une variable qui peut influencer sa propension à développer un conflit travail-famille. Un jeune couple ayant de jeunes enfants est susceptible de ressentir plus de conflits que les travailleurs âgés de 45 ans et plus, alors que leur enfant est soit aux études ou a quitté le domicile familial. Chenevier (1996) adhère à ce point de vue et observe que les personnes jeunes éprouvent davantage de difficultés à équilibrer leur vie familiale et leur vie professionnelle.

### **2.2.3.3 Statut familial**

Les résultats de l'étude réalisée par Chenevier (1996) démontrent qu'il n'existerait pas de lien significatif entre le fait de vivre avec un conjoint dans la détermination de l'ampleur du conflit travail-famille. Pourtant, Hartmann (1981) cité dans Chenevier (1996) souligne le fait qu'un conjoint amène d'autres obligations familiales et ménagères qui sont susceptibles d'accentuer l'ampleur du conflit travail-famille.

### **2.2.3.4 Nombre et l'âge des enfants**

Le nombre d'enfants est une variable qui influence le conflit. Plus le travailleur a un nombre élevé d'enfants, plus il a des responsabilités familiales à assumer. L'étude de Keith et Shafer (1980) citée dans Chenevier (1996) réalisée auprès de 135 familles à deux emplois révèle qu'il existe une relation positive entre le nombre d'enfants et le conflit travail-famille, et ce, autant pour les femmes que pour les hommes.

### **2.2.3.5 Catégorie d'emploi**

Grennhauss et Kopelman (1981) cités dans Chenevier (1996) ont observé que l'employé qui occupe un poste avec un niveau hiérarchique élevé a plus de difficultés à concilier le travail-famille. D'autres auteurs affirment que les travailleurs professionnels ont plus de facilité à concilier ces deux aspects, car ils ont plus d'argent et un horaire de travail plus flexible (Holonan et Gilbert, 1979b). Pour leur part, Tremblay et al. (2009) soutiennent que la catégorie professionnelle est une variable susceptible d'influencer la difficulté à concilier le travail et la famille. En fait, les gestionnaires et les professionnels travailleraient un nombre plus élevé d'heures par semaine que les autres catégories d'emploi, ce qui favoriserait la difficulté à concilier le travail-famille (Galinsky et al., 2002 cités dans Tremblay et al., 2009).

### **2.2.3.6 Nombre d'heures par semaine et horaire de travail**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les exigences de l'emploi se sont accrues, le nombre d'heures de travail est à la hausse et les horaires de travail sont adaptés en fonction des besoins du marché du travail. Les résultats de l'étude de Keith et Shafer (1980) cités dans Chenevier (1996) confirment que le nombre d'heures travaillées par semaine est une variable qui influence significativement l'ampleur du conflit ressenti par le parent. L'effet du nombre d'heures sur le conflit est unanime dans les autres recherches (Holonan et Gilbert, 1979a; Gutek et al., 1991; Aryee, 1992).

### **2.2.3.7 Déplacement et formation**

Les déplacements à l'extérieur du travail ou pour se rendre au lieu de travail ne font pas l'objet de plusieurs recherches. Les résultats de Guérin et al. (1994) montrent que les déplacements sont une source de tension au travail. Les formations et les exigences de ces formations sont des variables qui pourraient influencer l'ampleur du conflit. Dans notre recherche, nous allons mesurer l'impact des déplacements et de la formation sur le conflit travail-famille.

### **2.2.3.8 L'appui organisationnel**

L'appui organisationnel serait une variable qui pourrait influencer l'ampleur du conflit travail-famille. Cette variable sera étudiée plus en profondeur, car elle occupe une place importante dans notre étude.

À ce jour, quelques recherches seulement ont étudié l'impact de l'appui organisationnel sur la conciliation travail-famille dans les organisations (Guérin et Wils, 1992; Guérin et al., 1994; Chenevier, 1996; Caussignac, 2000; St-Onge et al., 2002; Tremblay et al., 2009). Les différentes études nous permettent de supposer que l'appui du superviseur favoriserait une meilleure conciliation travail-famille.

Les résultats de l'étude de Caussignac (2000) démontrent que l'appui organisationnel aiderait l'individu à mieux concilier les exigences du travail et celles de la vie familiale. Les résultats de la recherche de Tremblay et al. (2009) soutiennent que l'appui organisationnel des supérieurs et des collègues de travail est tout aussi important

dans la conciliation travail-famille. À ce jour, peu de recherches ont porté sur l'appui des collègues de travail dans la conciliation travail-famille.

D'après Chenevier (1996), l'attitude et les comportements du supérieur immédiat en matière de conciliation travail-famille reflèteraient la culture organisationnelle. Guérin et al. (1994) se sont également penchés sur la culture organisationnelle et son effet sur la conciliation travail-famille. En effet, même si notre recherche ne porte pas sur la culture organisationnelle, il est pertinent de mentionner qu'elle pourrait avoir une influence sur le niveau de conflit travail-famille dans une organisation. Le fait que la direction manifeste de l'intérêt ou accepte d'accommoder ses employés facilite l'épanouissement des deux sphères d'activité : le travail et la famille.

Guérin et Wils (2002) considèrent que les organisations doivent adapter leur culture organisationnelle à la nouvelle réalité que vivent les familles. Selon eux, un milieu de travail favorable à la conciliation travail-famille repose sur les superviseurs des employés. Ils spécifient que l'importance de leurs rôles en tant que superviseur se situe dans la gestion quotidienne des problèmes liés à la conciliation travail-famille. Guérin et Wils (2002) estiment que la problématique entourant la conciliation travail-famille réside dans le fait que les superviseurs sont insensibles aux problèmes vécus par leurs employés. Selon eux, les pratiques offertes dans les entreprises sont nombreuses, mais cela ne règle pas le problème. Chenevier (1996) et Deneault (1996) indiquent dans leurs recherches que les pratiques mises en place dans l'organisation ne suffisent pas à diminuer l'ampleur du conflit travail-famille.

Cependant les résultats de la recherche de St-Onge et al. (2002) auprès de 1 306 répondants qui occupent des emplois variés et majoritairement composés de femmes, démontrent que les employés estiment recevoir peu d'appui de la part de la direction et des superviseurs et que cela ne semble pas influencer l'ampleur du conflit travail-famille qu'ils expriment ressentir. L'appui organisationnel dans la conciliation travail-famille aurait un impact positif sur le rendement au travail des employés et la satisfaction au travail.

### **2.2.3.9 Les pratiques de conciliation travail-famille**

L'existence de pratiques de conciliation travail-famille dans une entreprise influencerait l'ampleur du conflit ressenti par l'employé (Friedman, 1990; St-Onge et al., 1994 cités dans Chenevier, 1996). Les différentes lectures portant sur le sujet nous ont permis de constater qu'il existe déjà une catégorisation des pratiques de conciliation travail-famille. Dans leur étude, Guérin et al. (1994) ont présenté cinq différentes pratiques de conciliation travail-famille: service de garde et d'aide aux soins de la famille, congés et autres avantages, programme d'aide aux employés, régime de travail souple, et autres (voir la Figure 1).

---

## PRATIQUES D'AIDE À LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

---

- 1- Service de garde et d'aide aux soins à la famille
  - Garderie pour enfants d'âge préscolaire
  - Aide financière pour les frais de garde
  - Garde des enfants d'âge scolaire
  - Service d'aide aux soins aux dépendants à autonomie réduite
  - Service d'information et de référence
- 2- Congés et autres avantages
  - Compléments de salaire et congés à la naissance ou à l'adoption
  - Congés pour raisons personnelles
  - Assurance collective familiale
- 3- Programme d'aide aux employés
- 4- Régimes de travail souples
  - Horaire variable
  - Semaine comprimée
  - Horaire à la carte
  - Emploi à temps partiel temporaire
  - Emploi partagé
  - Travail à domicile
  - Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales
- 5- Autres
  - Aide à la réinstallation
  - Aide financière pour l'éducation
  - Services domestiques à accès rapide

---

*Figure 1. Les pratiques d'aide à la conciliation travail-famille (Guérin, 1994)*



Pour aborder les pratiques d'aide à la conciliation travail-famille dans notre questionnaire, nous avons utilisé celles qui sont présentées par Guérin et al. (1994) dans son ouvrage sur les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. De plus, nous avons étendu notre recherche afin de trouver d'autres pratiques implantées dans les entreprises québécoises. À l'aide du recueil de cas vécus de Galipeau et al. (2004), nous avons ajouté neuf pratiques telles que : la priorité des choix pour les vacances annuelles; les vacances supplémentaires aux frais de l'employé, le comité de conciliation travail-famille, la possibilité de refuser des heures supplémentaires, le remboursement des frais de déplacement, les sorties familiales à prix réduit, les achats de biens à prix réduit, le mécanisme de remplacement le jour même et une banque annuelle de 50 heures chômées et payées.

Il est intéressant de présenter la catégorisation de Torres (2004), car elle est différente et plus récente que celle développée par Guérin et al. (1994). Les cinq catégories regroupant les pratiques sont : (1) aménagement et réduction du temps de travail et horaires, (2) absences et congés, (3) service de garde et aide aux membres de la famille, (4) grossesse, naissance, maternité et adoption et (5) divers. Lorsque nous regardons plus attentivement ces différentes pratiques, ce sont pratiquement les mêmes que celles décrites par Torres (2004), seul le nom des catégories change. Dans la prochaine partie, nous présenterons la problématique ainsi que les différents résultants de la conciliation travail-famille sur l'organisation et l'individu.

## **2.4 La problématique de recherche**

Cooper et al. (1996), Levi et Lune-Jensen (1996) cités dans l'INSPQ (2005) ont estimé que les coûts directs reliés aux jours d'absences en raison d'une impossibilité de concilier le travail et la vie personnelle ont représenté une dépense de 2,7 milliards de dollars pour les entreprises canadiennes en 2007. Cette même étude permet d'estimer à plus de 100 millions de dollars par année les coûts en soins de santé associés à la difficulté de concilier le travail et la famille au Québec. Ces chiffres montrent bien que la problématique de la conciliation travail-famille ne doit pas être prise à la légère par les organisations.

Plusieurs recherches (Guérin et al., 1994; Villeneuve et Tremblay, 1999; St-Onge et al., 2002) ont porté sur les effets de la conciliation travail-famille sur l'organisation et l'individu. Pour mieux comprendre la portée de la problématique de la conciliation travail-famille, il faut expliquer les différents effets de concilier ou non le travail et la famille, tant sur l'organisation que sur l'individu.

### **2.4.1 Effets sur l'organisation**

St-Onge et al. (2002) soulèvent que l'absentéisme et la diminution du rendement, seraient des effets négatifs lorsque l'organisation n'appuie pas l'individu dans ses démarches pour concilier le travail et la famille. Guérin et al. (1994) mentionnent les mêmes effets en ajoutant une diminution de la qualité des services.

Guérin et al. (1994) se sont penchés sur les principales causes et effets du conflit travail-famille lors d'une vaste enquête. Les résultats démontrent que les principales sources de tension au travail sont dues à une surcharge de travail, aux conflits de rôle, aux

déplacements, au nombre d'heures travaillées, l'absence d'identité et d'autonomie au travail. L'enquête démontre que sur le plan des conséquences organisationnelles, il existerait un lien entre la conciliation travail-famille et la satisfaction au travail, la présence au travail et la motivation d'aller travailler. En effet, Duxbury et Higgins (1998) cités dans l'INSPQ (2005) soulèvent que les employés qui disent éprouver un conflit important entre la vie professionnelle et la vie familiale sont insatisfaits de leur travail dans une proportion de 73 %.

Paris (1989) explique que la problématique de la conciliation travail-famille se traduit surtout en termes de diminution de la productivité, d'accroissement du coût de la main-d'œuvre, d'augmentation du taux de roulement du personnel et en un changement négatif du climat de travail aux yeux des employeurs.

Concrètement, l'étude de Guérin et al. (1994) nous a permis de constater quelles sont les pratiques de conciliation travail-famille qui ont le plus d'impacts sur le bon fonctionnement d'une organisation. Entre autres, nous retrouvons dans les trois premières positions ayant le plus d'impacts sur l'organisation : le travail à domicile, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'aide aux dépendants à autonomie réduite. Les autres pratiques auraient un impact plus limité comme : le service de garderie, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption, l'assurance collective, le travail à temps partiel volontaire, le travail partagé volontaire et l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement, puis les congés pour raisons personnelles et les services domestiques à accès rapide.

En plus, l'étude de Guérin et al. (1994) établit des liens entre des pratiques ayant des profils d'impact semblables. Entre autres, il est possible de constater, dans les entreprises qui offrent le travail à temps partiel et le travail à temps partagé volontaire, que l'absentéisme, le taux de roulement du personnel et le stress diminuent. Les horaires flexibles, les horaires comprimés et à la carte auraient également comme impact de diminuer l'absentéisme, les retards, les heures supplémentaires et elles augmenteraient l'implication des employés, la créativité et l'innovation. Il est intéressant de constater que plusieurs pratiques ont des impacts positifs pour les organisations en cette matière.

Villeneuve et Tremblay (1999) ont soulevé des effets positifs sur l'organisation lorsque celle-ci favorise la conciliation travail-famille tels que l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction de l'absentéisme, des retards et du stress au travail, l'augmentation de la rétention du personnel-clé, du rendement professionnel, de l'identification à l'entreprise et de l'implication des employés. D'autres recherches (Guérin et al., 1994; Villeneuve et Tremblay, 1999; St-Onge et al., 2002) démontrent également un lien entre l'absentéisme et la difficulté pour un employé à concilier la vie professionnelle et la vie familiale. Dans le même sens, Guérin et al. (1994) mentionnent la capacité d'attraction de la main-d'œuvre comme effet positif. Duxbury et Higgins (1998) ajoutent l'accroissement de la motivation du travailleur au sein de l'organisation. On constate que les effets positifs sur l'organisation sont nombreux.

### **2.4.2 Effets sur l'individu**

Le fait que l'organisation n'appuie pas le travailleur dans la conciliation travail-famille peut occasionner des impacts sur sa santé physique et mentale et créer une insatisfaction à l'égard de la vie familiale (Deschamps, 1996; Duxbury et al., 1999; St-Onge et al., 2002; l'INSPQ, 2005). Dans le même ordre d'idées, la méta-analyse de Allen et al. (2000) soulève que l'épuisement professionnel pourrait constituer une conséquence négative de la difficulté à concilier les obligations du travail et celles de la vie de famille et que les employés sont davantage motivés à changer d'emploi lorsqu'ils sont dans cette situation.

Les résultats de l'étude de Duxbury et Higgins (1998) auprès des employés de la Saskatchewan vont dans le même sens. En plus, ils spécifient que l'insatisfaction professionnelle peut créer des effets négatifs pour l'entreprise, car elle occasionne des coûts supplémentaires et elle est, généralement, associée à un taux de roulement plus élevé, à un taux d'absentéisme accru et à des problèmes de santé des travailleurs.

D'autres répercussions négatives peuvent être ressenties au niveau de la famille telle qu'une baisse du temps consacré à la famille, une dégradation des relations conjugales et une insatisfaction à l'égard de la vie familiale (Deschamps, 1996; St-Onge et al., 2002).

### **2.4.3 La conciliation travail-famille dans les PME**

Actuellement, la recension des écrits concernant la conciliation travail-famille montre que peu de chercheurs ont approfondi le sujet sous l'angle des PME. En général, les

grandes organisations ont plus de ressources que les PME pour développer et mettre sur pied des pratiques de gestion des ressources humaines. Les grandes organisations offrent des conditions de travail (nombre de semaines de vacances annuelles, salaire et flexibilité d'horaire) qui sont généralement plus alléchantes que dans les PME. En général, les grandes entreprises possèdent un service des ressources humaines qui développe, améliore et gère les pratiques permettant ainsi aux employés de faciliter la conciliation des exigences professionnelles et familiales. Les travaux menés par le groupe de recherche en économie et gestion (Julien, 1997) démontrent que les principales activités en gestion des ressources humaines dans les PME sont le recrutement, la sélection et la rémunération du personnel. Selon le groupe de recherche, le manque d'effectif compétent en ressources humaines, le manque de ressources financières ou le manque d'intérêt de la haute direction pourraient expliquer ce désengagement vis-à-vis la gestion des ressources humaines.

Comme le souligne Friedman (1990) cité dans Chenevier (1996), les organisations doivent réaliser que la facilité à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée dépend, en grande partie, de l'attention accordée aux besoins familiaux et personnels des employés. D'où l'importance d'étudier les pratiques mises en place dans les petites et moyennes entreprises afin de vérifier s'elles portent attention aux besoins de leurs employés dans un contexte où le recrutement et la rétention du personnel est un enjeu.

Si les jeunes individus en recherche d'emploi sont intéressés par des entreprises qui offrent des aménagements de travail flexibles et des conditions qui facilitent la conciliation travail-famille, il reste à vérifier si les PME sont en mesure d'offrir de tels avantages.

### **2.4.3.1 Les PME dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue**

En 2008, la région comptait 5 737 entreprises (Site internet de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2009<sup>8</sup>). De ce nombre, 99 % des entreprises employaient entre 1 et 200 employés, ce qui démontre l'importance des PME dans le marché du travail de la région. Dans la présente recherche, nous allons investiguer les PME qui emploient entre 5 et 50 employés.

Sachant que les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue représentent 99 % des entreprises régionales, leurs dirigeants investissent-ils davantage dans des programmes de conciliation travail-famille considérant l'ampleur de la problématique?

### **2.4.4 L'existence de pratiques et leur application**

Selon les conclusions de la recherche de Torres (2008), l'existence de pratiques permettant de concilier le travail et la famille n'implique pas nécessairement leur application. Dans la plupart des cas où les pratiques sont appliquées et accessibles, les entreprises sont syndiquées et majoritairement composées de femmes et elles ont un nombre élevé d'employés.

Les résultats de la recherche sur la conciliation travail-famille de Tremblay (2008) effectuée en collaboration avec le Comité intersectoriel du secteur privé de la

---

<sup>8</sup> <http://www.observat.qc.ca/>

Confédération des syndicats nationaux du Québec, soulèvent la pertinence de pousser davantage nos connaissances sur le sujet. Les conclusions de la recherche soulèvent bien que plusieurs mesures ont été adoptées par le gouvernement, les syndicats ou les employeurs mais elles ne répondent pas nécessairement aux besoins des travailleurs québécois, ce qui nous pousse davantage à vouloir vérifier si les pratiques implantées dans les organisations répondent aux besoins des employés.

Dans notre recherche, nous allons mesurer l'ampleur du conflit travail-famille dans les PME, les caractéristiques qui influencent le conflit et l'utilité des pratiques implantées. Ainsi, les résultats de la recherche pourront permettre aux gestionnaires de mieux comprendre le phénomène de la conciliation travail-famille vécu dans les PME.

## **2.5 Synthèse**

Cette section nous a permis de mieux comprendre la notion de conciliation travail-famille. Plusieurs types de conflits peuvent y être présents soit le conflit à sens unique, bidirectionnel ou multidirectionnel. Dans la présente recherche, nous postulons que la problématique est bidirectionnelle dans le sens « travail-famille » et « famille-travail ». Par contre, nous limitons notre recherche à la direction « travail-famille ». Dans la mesure où ce sont les pratiques permettant d'atténuer cette problématique qui nous intéressent, nous explorerons seulement la dimension à sens unique du conflit « travail-famille ». Plusieurs composantes influencent le phénomène et seront étudiées davantage.



## **CHAPITRE III**

### **REVUE DE LA LITTÉRATURE : CONCEPTS ET MODÈLES**

Le chapitre III comporte deux parties. La première présente les différentes études portant sur la conciliation travail-famille et la deuxième présente les hypothèses et les variables qui seront vérifiées dans la recherche.

#### **3.1 Cadre théorique**

Dans cette section, nous allons présenter les différents auteurs qui ont étudié le phénomène de la conciliation travail-famille et qui ont permis de choisir les variables à étudier dans notre recherche.

##### **3.1.1 St-Onge et al. (2002)**

St-Onge et al. (2002) ont proposé et testé un modèle structurel des déterminants et des effets du conflit travail-famille, à l'aide d'un questionnaire de recherche. Cette étude a permis de développer une liste de tous les auteurs qui ont analysé les déterminants et les effets du conflit travail-famille.

Le modèle de recherche de St-Onge et al. (2002) propose une relation bidirectionnelle du conflit, c'est-à-dire que la relation du conflit est partagée entre le

travail-famille et la famille-travail. Selon ce modèle, plusieurs caractéristiques de l'emploi influencent le conflit travail-famille tel que l'appui organisationnel, l'engagement dans le travail et les rôles professionnels. Le modèle suppose, par exemple, que si le superviseur offre son appui dans la conciliation travail-famille, cela pourrait avoir comme effet un engagement du travailleur et une satisfaction au travail. Dans le cas contraire, il pourrait en résulter un conflit travail-famille.

D'autres caractéristiques personnelles telles l'engagement dans la famille, le nombre d'enfants et l'appui offert par le conjoint influencent également l'ampleur du conflit travail-famille. La finalité du modèle suppose une satisfaction à l'égard de la vie en général.

La Figure 2 illustre le modèle de recherche de St-Onge et al. (2002) et les multiples relations entre les caractéristiques familiales et professionnelles et leurs effets sur la vie du travailleur (conflit ou satisfaction). Les résultats démontrent que le nombre d'enfants des employés a une influence directe sur l'ampleur du conflit travail-famille.

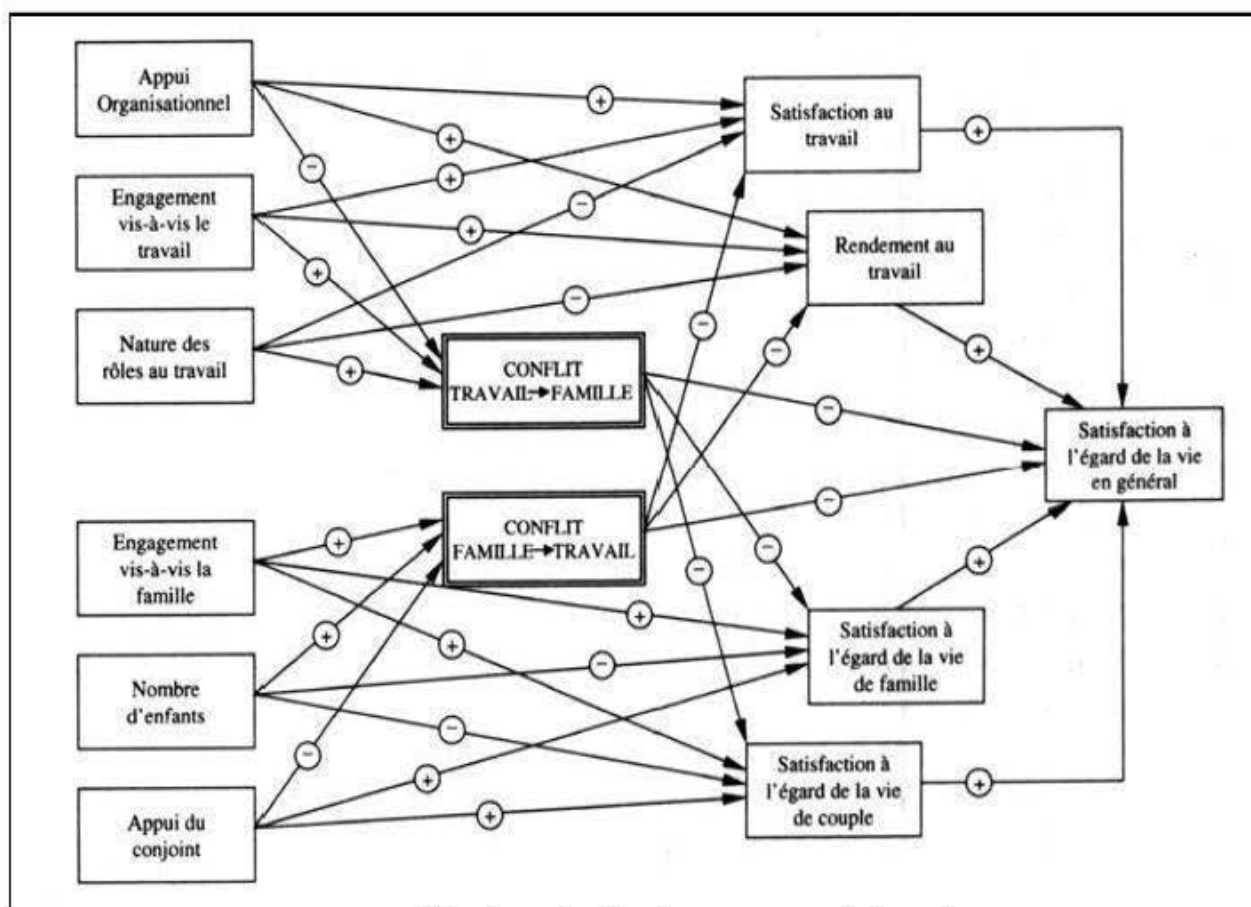


Figure 2. Modèle de recherche de St-Onge et al. (2002)

L'appui organisationnel et le nombre d'enfants sont des variables qui seront tirées du modèle de recherche de St-Onge et al. (2002) afin d'observer leur impact sur l'ampleur du conflit travail-famille.

Il s'avère pertinent de les étudier, car les résultats de cette étude montrent que l'appui organisationnel n'influencerait pas l'ampleur du conflit mais plutôt l'engagement du travailleur et la satisfaction au travail. Étant donné que certains auteurs (Caussignac, 2000; Tremblay et al., 2009) affirment que l'appui organisationnel a un impact positif sur la

conciliation travail-famille, notre recherche vérifiera l'influence de cette variable sur le conflit travail-famille dans les PME.

### 3.1.2 Torres (1994 et 2008)

La recherche effectuée par Torres (1994) a permis de recenser cinq théories qui mettent en relation la vie professionnelle et familiale. Il s'agit de la théorie du débordement, la compensation, la segmentation, la contribution et la limite. Plus particulièrement, une de ces théories a suscité de l'intérêt, soit celle du débordement qui se définit comme suit :

*Elle fait référence aux influences que le travail et la famille ont l'une sur l'autre et aux similarités entre eux. Il pose comme principe qu'il existe des ressemblances entre ce qui se passe dans l'environnement familial (Campbell Clark 2000, Edwards et Rothboard 2000, Staines 80, Zedeck et Mosier 90) en dépit des barrières physiques et temporelles (Campbell Clark 2000, Zedeck et Mosier 90), tel que la satisfaction au travail amène la satisfaction à la maison. Les personnes vont produire par exemple, les habiletés ou comportements qu'ils développent au travail dans la vie familiale et vice-versa (Lambert 1990)*

Ainsi, cette théorie suppose qu'il n'existe pas de frontière entre les dimensions professionnelles et familiales. Une vie familiale saine et sans trop de contraintes temporelles et physiques permettrait d'obtenir un meilleur rendement au travail, une implication, une rétention ou une grande motivation de l'employé.

Torres (2008) a également constaté que les caractéristiques organisationnelles ont tendance à réduire la probabilité d'utilisation des pratiques de conciliation travail-famille et que les caractéristiques individuelles ont tendance à augmenter cette probabilité. Celles qui réduisent, en général, les probabilités d'utiliser des pratiques de conciliation travail-famille sont : un milieu syndiqué, le statut de travail temps plein, le fait d'être éligible à une prime ou au rendement et celui de travailler dans une petite entreprise.

D'autres caractéristiques telles que l'état civil, le sexe, le fait d'avoir des enfants à charge ou faire des heures supplémentaires n'influencent pas l'utilisation des pratiques de conciliation travail-famille, et ce, même si plusieurs études démontrent que le nombre d'enfants à charge (St-Onge et al., 2002) et les heures supplémentaires (Deschamps, 1996; Higgins et Duxbury, 2002; St-Onge et al., 2002) sont des causes de conflit travail-famille.

Le modèle de recherche de Torres (2008) est présenté à la Figure 3. L'incidence et l'utilisation des pratiques de conciliation travail-famille sont les variables dépendantes. Les variables indépendantes sont les caractéristiques liées aux travailleurs et aux organisations qui favorisent l'utilisation des pratiques de conciliation travail-famille. Les principales caractéristiques du travailleur sont représentées en trois catégories : démographiques (état civil, âge, sexe, niveau de scolarité, salaire et revenu familial); familiaux (enfants à la charge et l'âge des enfants) et l'emploi (heures de travail connues, heures supplémentaires, ancienneté, supervision, conditions d'emploi, lieu de travail). Les caractéristiques du milieu de travail sont divisées en deux parties : l'environnement de travail (heures de travail réalisées, catégorie professionnelle, présence de mesures de conciliation travail-famille, l'attitude du supérieur, l'attitude des collègues, changement organisationnel, heures

supplémentaires, horaire variable) et le type de rémunération selon le profil d'entreprises (taille de l'entreprise, type de main-d'œuvre, taux de syndicalisation et propriété étrangère).

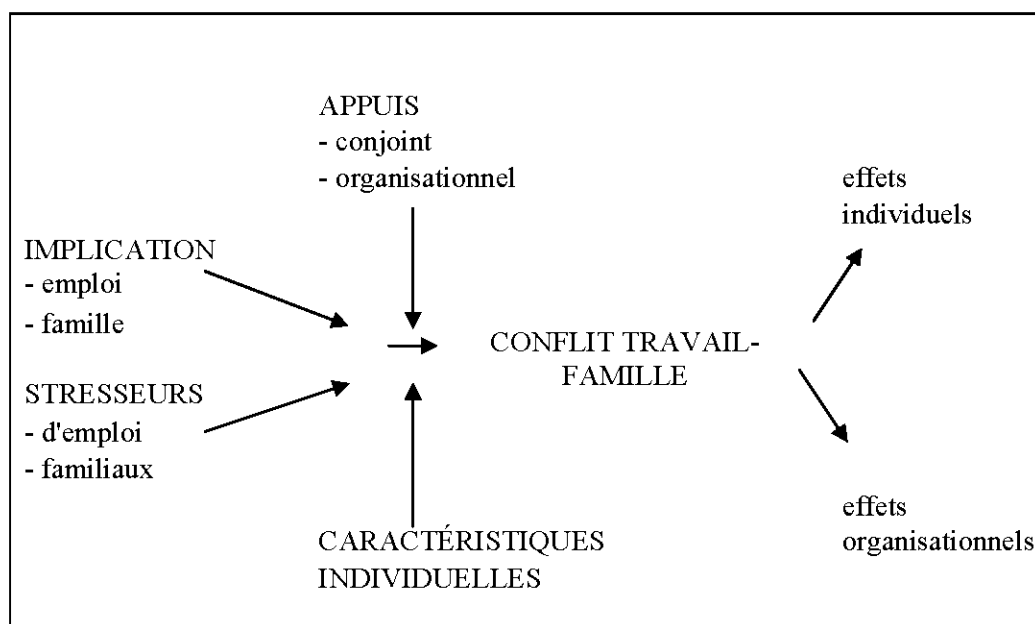


Figure 3. Modèle de recherche Torres (2008)

L'appui organisationnel est présent dans ce modèle de recherche et il influencerait l'utilisation des pratiques de conciliation travail-famille.

### 3.1.3 Guérin et al. (1994)

Guérin et al. (1994) ont effectué une recherche sur les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Plus particulièrement, ils ont étudié la situation de la conciliation travail-famille au Québec. À l'aide d'un questionnaire, ils ont vérifié quelles sont les entreprises qui ont implanté des pratiques de conciliation travail-famille. Contrairement à Torres (2008), leurs résultats démontrent que plusieurs

caractéristiques organisationnelles favorisent l'implantation des pratiques de conciliation travail-famille telles que le degré de féminisation, une forte proportion de professionnels et de techniciens et une faible proportion d'employés de production. La Figure 4 illustre leur modèle de recherche.



Figure 4. Modèle de recherche Guérin et al. (1994)

Les résultats indiquent que ce sont les entreprises de grande taille, fortement syndiquées et féminisées, du secteur public (notamment le secteur de la santé), ayant une main-d'œuvre qualifiée (techniciens et professionnels) qui ont implanté des pratiques de conciliation travail-famille. Les résultats montrent que le conflit apparaît plus faible dans les organisations où les dirigeants montrent par leurs attitudes et leurs actions que la conciliation travail-famille est une préoccupation organisationnelle. Ainsi, lorsque le supérieur manifeste de la compréhension et accepte d'accommoder l'employé, le conflit serait réduit.

Les résultats de la recherche montrent que certaines caractéristiques de la famille influencent l'ampleur du conflit travail-famille telles que le nombre élevé d'enfants, la présence d'enfants en bas de 6 ans, la présence d'un enfant handicapé et l'absence d'un conjoint.

Finalement, le niveau de conflit est relativement modeste (55 %) et les répondants arrivent à bien concilier le travail et la famille. Donc, les exigences familiales et professionnelles ne seraient peut-être pas aussi incompatibles selon Guérin et al. (1994) que dans la théorie du conflit de rôle de Greenhauss et Beautell (1985).

### 3.1.4 Deneault (1996)

Deneault (1996) s'est intéressée à l'influence des différentes formes d'appui organisationnel (dirigeants de l'entreprise, superviseurs et collègues de travail) en matière d'équilibre emploi-famille (ÉEF) sur l'ampleur du conflit travail-famille et les répercussions sur la vie au travail et la vie personnelle. Le modèle de recherche est présenté à la Figure 5.

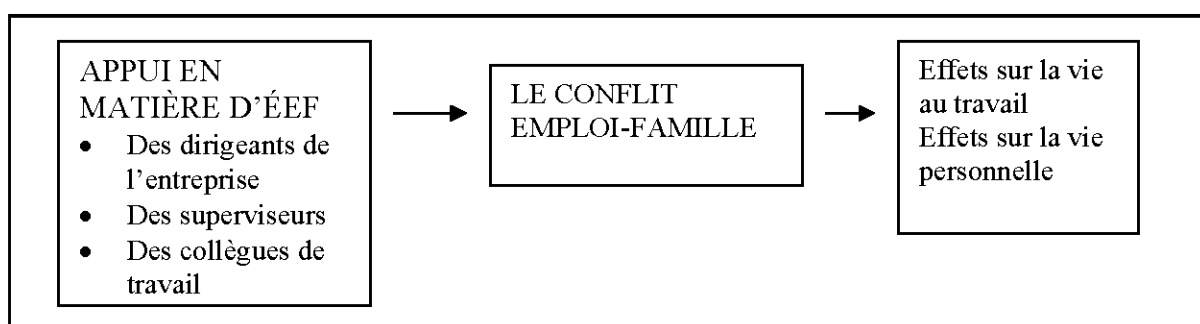


Figure 5. Modèle de recherche de Deneault (1996)

Cette étude a été réalisée conjointement avec Deschamps (1996) et Chenevier (1996) dans le cadre d'une maîtrise en sciences de la gestion. Au total, 1356 travailleurs syndiqués ont répondu au questionnaire de recherche pour un taux de réponse de 15,6 %.



Certaines hypothèses formulées dans ce modèle de recherche seront retenues, adaptées et étudiées dans notre recherche :

- **H1a** : L'appui des dirigeants en matière de conciliation travail-famille est négativement lié au conflit travail-famille.
- **H1b** : L'appui des superviseurs en matière de conciliation travail-famille est négativement lié au conflit travail-famille
- **H1c** : L'appui des collègues de travail en matière de conciliation travail-famille est négativement lié au conflit travail-famille

Les principaux résultats démontrent que l'appui informel des dirigeants, l'appui du superviseur et l'appui des collègues de travail ont un impact significatif sur le conflit travail-famille. Quant à l'appui formel qui a été mesuré par la présence et l'utilisation des pratiques de conciliation travail-famille et par la structuration de l'aide en matière de conciliation travail-famille, il n'aurait pas d'effets significatifs importants. Concrètement, l'appui des superviseurs (l'empathie, leur flexibilité et leur reconnaissance), l'appui informel des dirigeants (leurs attitudes et comportements et la culture organisationnelle qu'ils projettent) sont des variables qui permettent de réduire l'ampleur du conflit travail-famille.

### **3.1.5 Higgins et Duxbury (2002)**

Higgins et Duxbury (2002) ont réalisé une enquête nationale sur le conflit pouvant exister entre le travail et la famille. L'enquête a été effectuée dans des moyennes et grandes

organisations canadiennes auprès de 31 571 employés. Ils ont envoyé plus de 12 000 questionnaires dans des organisations comptant 500 employés ou plus. Au total, 100 entreprises de 500 employés et plus ont participé à l'étude : 40 du secteur privé, 22 du secteur public et 38 du secteur sans but lucratif. Le questionnaire comportait 12 pages et il était divisé en 9 sections : votre emploi, votre gestionnaire, la gestion du temps, le travail, la famille et la vie personnelle, les formules de travail, le milieu de travail, la famille, la santé mentale et physique et les données sur le répondant. L'étude avait comme but de vérifier si la capacité des individus à concilier le travail et la famille dépend des exigences au travail, des exigences hors travail et des caractéristiques démographiques.

Selon Higgins et Duxbury (2002), certaines variables familiales, individuelles et organisationnelles permettent de modérer l'ampleur du conflit. Ce conflit peut être vécu de trois façons : un chevauchement des rôles, une interférence entre les rôles et l'effet de débordement. Finalement, selon l'ampleur du conflit, des retombées affecteront l'organisation, la famille, l'individu ou la société. La Figure 6 illustre le cadre théorique de Higgins et Duxbury (2002).

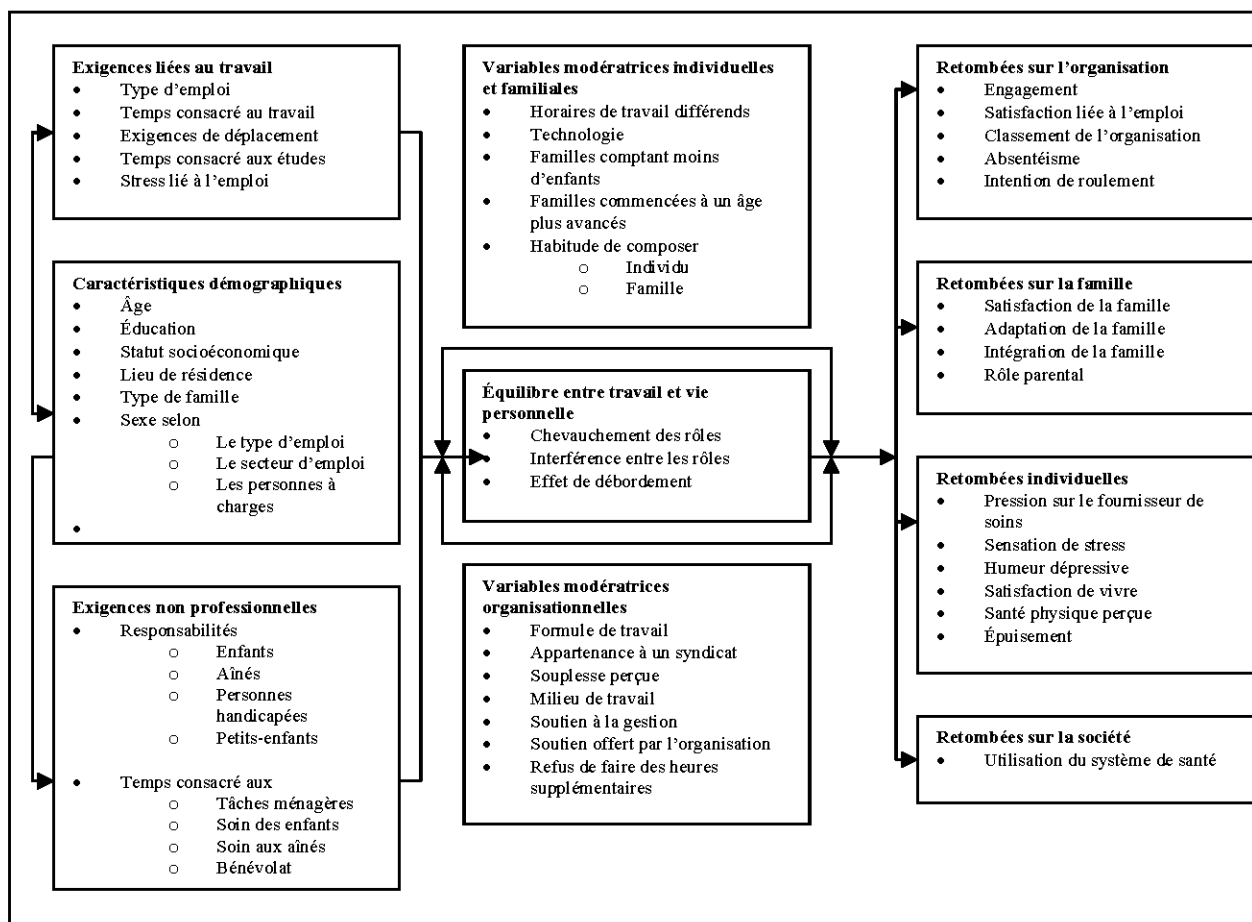


Figure 6. Cadre théorique Higgins et Duxbury (2002)

Les résultats nous révèlent que les employeurs ne sont pas aussi sensibles à l'égard des problèmes de conciliation travail-famille que les employés (gestionnaires, professionnels, techniques et non-professionnels) le souhaiteraient. Les principales constatations au niveau des exigences professionnelles et personnelles sont à l'effet que les employés canadiens travaillent souvent en dehors des heures normales, les attentes du milieu du travail ont augmentées et que les Canadiens consacrent plus de temps à leur travail qu'à leurs occupations personnelles. Les gestionnaires et les professionnels ont de plus grandes exigences liées au travail. Par contre, ils seraient plus susceptibles d'utiliser des formules de travail flexibles que les autres catégories professionnelles. Le secteur privé serait plus favorable à l'utilisation des formules de travail flexibles. Les données démontrent que les travailleurs syndiqués seraient en mesure de mieux concilier le travail et la famille.

Les résultats dévoilent que les employés consacrent moins d'heures par semaine aux soins des enfants et aux tâches domestiques. Pas étonnant, car l'employé travaillerait 42,2 heures en moyenne par semaine et 1 employé sur 4 travaillerait plus de 50 heures par semaine. Il faut noter que l'enquête révèle que les femmes font face à des exigences personnelles plus importantes que les hommes. Selon l'enquête, elles consacraient plus d'heures aux tâches domestiques et aux soins des enfants que les hommes. Finalement, en moyenne, les employés consacrent 4,6 heures par semaine à la formation professionnelle durant la période où l'enquête a été effectuée.

Les exigences liées au travail, les caractéristiques démographiques, les exigences non professionnelles et certaines variables modératrices du cadre théorique de Higgins et

Duxbury (2002) seront retenues pour la présente recherche. Les variables testées sont le type d'emploi, le temps consacré au travail, les exigences de déplacement, le temps consacré aux études, l'âge, le type de famille, les responsabilités quant aux petits enfants, personnes handicapées et le temps consacré aux tâches domestiques, soin des enfants et bénévolat, le soutien offert par l'organisation et l'appartenance à un syndicat.

### **3.1.6 Chenevier (1996)**

Cette étude s'intéresse aux différentes variables qui influencent l'ampleur du conflit travail-famille. Les principaux résultats démontrent que l'ampleur du conflit travail-famille n'est pas très élevée.

Chenevier (1996) a étudié les variables influençant les conflits « emploi-famille » et « famille-emploi ». Les variables ont été regroupées en trois catégories (emploi, employé et famille). Ainsi, les variables liées à l'emploi affectent le conflit « emploi-famille ». Tandis que les variables liées à la famille affectent le conflit « famille-emploi ». Finalement, les variables liées à l'employé affectent les deux types de conflits. Le modèle de recherche de Chenevier, présenté à la Figure 7, illustre de nouvelles relations à vérifier, à savoir les caractéristiques de l'emploi qui peuvent affecter le conflit « famille-emploi ».

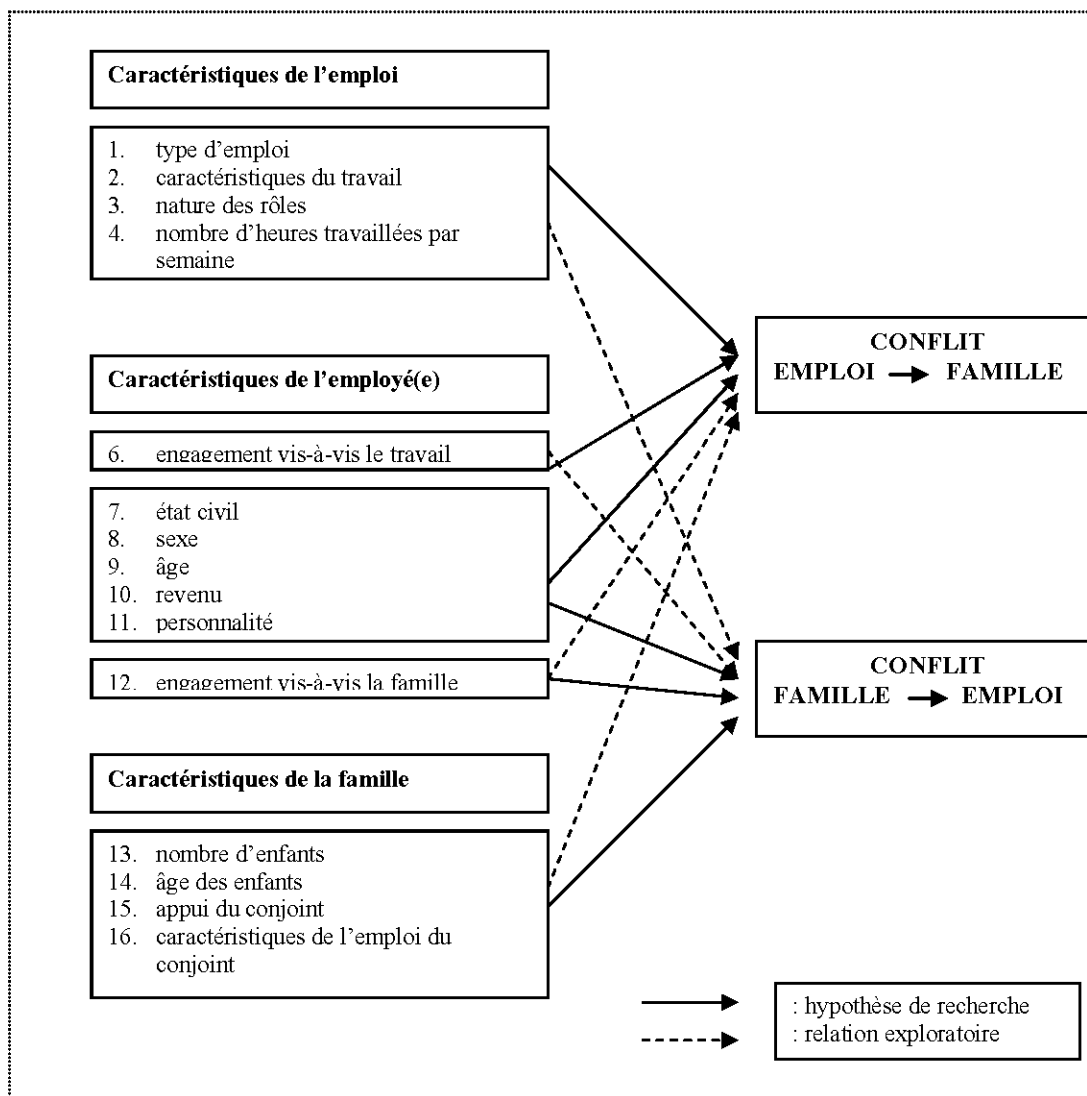


Figure 7. Modèle de Chenevier (1996)

Au total, 18 hypothèses de recherche ont été formulées par Chenevier (1996). Parmi toutes les hypothèses formulées, 7 d'entre elles seront adaptées et ensuite étudiées dans la présente recherche :

- **H4** : Plus le nombre d'heures travaillées par semaine est élevé, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.
- **H5** : Plus l'horaire de travail est irrégulier, de soir ou de nuit, ou de fin de semaine, plus l'employé ressent un conflit emploi-famille.
- **H6** : L'employé vivant avec un(e) conjointe (e) ressent moins de conflit « emploi-famille » et de conflit « famille-emploi » que l'employé vivant seul.
- **H7a)** : Les femmes ressentent plus le conflit emploi-famille que les hommes.
- **H8** : Plus l'employé est jeune, plus celui-ci ressent un conflit « emploi-famille » et un conflit « famille-emploi ».
- **H13** : Plus le nombre d'enfants est élevé, plus l'employé ressent un conflit « famille-emploi ».
- **H14** : Plus les enfants d'un employé sont jeunes, plus celui-ci ressent un conflit « famille-emploi ».

Pour terminer, l'analyse factorielle de cette recherche démontre que certaines variables influencent positivement le conflit travail-famille tel que l'ambiguïté des rôles, le conflit des rôles, la surcharge des rôles, l'engagement vis-à-vis de la famille et le sexe du travailleur. La surcharge de rôle est définie comme étant : « *une situation où les attentes à l'égard d'une personne sont trop élevées et où celle-ci se sent submergée par la charge de*

*travail* (Schermerhorn et al., 2002) ». Cette étude démontre que plusieurs caractéristiques de l'emploi sont des variables importantes et qu'elles influencent davantage le conflit travail-famille que les caractéristiques de l'employé et de la famille. Par contre, l'analyse de régression indique que la surcharge des rôles est la seule variable à influencer la variance dans le conflit travail-famille.

À la lumière de la revue de la littérature, aucun modèle de recherche ne sera développé ou retenu aux fins du présent mémoire. En fait, nous retiendrons certaines composantes du modèle de recherche de Higgins et Duxbury (2002) et de Chenevier (1996) pour réaliser nos objectifs de recherche.

### **3.2 Choix des variables étudiées**

Dans cette étude, nous postulons que le conflit travail-famille ne peut pas être simplement résolu en implantant n'importe lesquelles des pratiques de conciliation travail-famille. Encore faut-il que certaines caractéristiques décrivant l'employé soient mieux connues avant d'implanter les différentes pratiques de conciliation travail-famille afin de répondre aux besoins réels des parents.

Dans un premier temps, nous faisons l'hypothèse que certaines caractéristiques de l'emploi, de l'employé et de la famille sont susceptibles d'influencer l'ampleur d'un conflit travail-famille. Par exemple, nous postulons qu'un employé qui travaille 50 heures par semaine devrait ressentir un conflit plus élevé que celui qui travaille 32,50 heures par



semaine. Plusieurs caractéristiques identifiées par Higgins et Duxbury (2002), Chenevier (1996) et Deneault (1996) seront vérifiées telles que les pratiques de conciliation travail-famille, l'appui organisationnel, le sexe, l'âge, le statut familial, le nombre d'enfants, l'âge des enfants, la catégorie d'emploi, le nombre d'heures travaillées par semaine, l'horaire de travail et les déplacements à l'extérieur du bureau.

### **3.3 Hypothèses de recherche**

Les hypothèses de recherche visent à établir les liens entre les caractéristiques de l'emploi, de l'employé et de la famille et l'ampleur du conflit travail-famille vécu. Les hypothèses peuvent être regroupées en trois catégories : les caractéristiques de l'emploi, de l'employé et de la famille. Par contre, le regroupement sera utilisé uniquement lors de la discussion des résultats afin d'éviter que la présentation soit trop lourde. Certaines hypothèses ont été élaborées et vérifiées par d'autres auteurs et elles sont présentées dans le Tableau 4.

La plupart des hypothèses sont inspirées de la recension de la littérature qui soulève des relations entre différents facteurs et l'ampleur du conflit travail-famille. L'originalité de cette recherche se situe dans le type d'entreprise visée qui représente la réalité du marché du travail témiscabibien, c'est-à-dire les PME du secteur du commerce de gros et de détail en l'Abitibi-Témiscamingue.

Tableau 4. *Hypothèses de recherche*

Hypothèse	Description	Références
H1	Plus le niveau hiérarchique est bas, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.	Relation exploratoire
H2	L'employé non syndiqué ressent plus de conflit travail-famille que l'employé syndiqué.	Higgins et Duxbury (2002)
H3	Plus le nombre d'heures travaillées par semaine est élevé, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.	Chenevier (1996)
H4	Plus l'horaire de travail est irrégulier, de soir ou de nuit ou de fin de semaine, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.	Chenevier (1996)
H5	L'employé qui effectue des déplacements ressent plus de conflits que celui qui n'effectue pas de déplacements.	Relation exploratoire
H6	Moins la direction, le superviseur et les collègues de travail soutiennent les employés dans l'utilisation des pratiques, plus les employés ressentent un conflit travail-famille.	Deneault (1996); St-Onge et al. (2002); Guérin et al. (1994)
H7	L'employé qui a un emploi temporaire ou sur appel ressent plus de conflits que celui qui a un emploi permanent.	Relation exploratoire
H8	L'employé qui a des responsabilités face une personne à charge ressent plus de conflits travail-famille.	Guérin et al. (1994)
H9	Les jeunes parents ressentent un conflit travail-famille plus important.	Chenevier (1996)
H10	Les parents ayant un nombre d'enfants plus élevé ressentent un conflit travail-famille plus important.	Chenevier (1996); Guérin et al. (1994); St-Onge et al. (2002)
H11	Les parents ayant des enfants en bas âge ressentent un conflit travail-famille plus important.	Chenevier (1996); Guérin et al. (1994)
H12	Les femmes ressentent plus de conflits travail-famille que les hommes.	Chenevier (1996)
H13	Les parents vivant seuls (monoparentalité) ressentent plus de conflits travail-famille que les parents en couple (biparentalité).	Chenevier (1996); Guérin et al. (1994)

Plusieurs auteurs ont étudié la problématique de la conciliation travail-famille. De multiples recherches ont été faites concernant la nature, les effets et les variables influençant l'ampleur du conflit travail-famille. Certaines études ont examiné également les pratiques d'aide à la conciliation travail-famille et l'influence de l'appui organisationnel comme une de ces pratiques. En grande majorité, les recherches ont été réalisées dans de moyennes et grandes organisations. Ainsi, les différentes hypothèses de recherche n'ont pas été vérifiées à l'intérieur des petites entreprises. De plus, aucun chercheur n'a effectué de recherche concernant la conciliation travail-famille dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

## **CHAPITRE IV**

### **MÉTHODOLOGIE**

Le chapitre IV apporte les précisions concernant les choix méthodologiques de la recherche, les différents aspects de la méthode, sont : l'instrument de mesure, le déroulement de l'enquête, le taux de réponse, les modifications apportées à la codification du questionnaire.

#### **4.1 L'instrument de mesure**

Les principaux auteurs consultés au sujet de la conciliation travail-famille (Guérin et al., 1994; Chenevier, 1996; Deschamps, 1996; Deneault, 1996; Higgins et Duxbury 2002; St-Onge et al., 2002) ont utilisé un questionnaire pour effectuer leurs recherches sous forme d'enquête. La présente étude a également misé sur ce type d'instrumentation. Le questionnaire constitue un outil intéressant dans un contexte de recherche exploratoire, car il permet de joindre un nombre important de participants, à moindre coût, et surtout d'étendre l'étude sur un grand territoire comme l'Abitibi-Témiscamingue.

Le questionnaire utilisé par Chenevier (1996), Deneault (1996) et Deschamps (1996) est exhaustif et englobe toutes les dimensions de la conciliation travail-famille. Les auteurs ont construit et validé leur questionnaire dans le cadre d'une recherche ayant permis la rédaction de trois mémoires de maîtrise en sciences de la gestion des Hautes Études Commerciales (HEC). Concernant la présente étude, certaines parties du questionnaire ont été préservées dans leur intégrité. L'adaptation de quelques autres parties du questionnaire a été nécessaire, considérant le milieu d'étude qui ciblait les PME plutôt que les grandes organisations. De plus, des sections ont simplement été ajoutées afin de répondre aux besoins de la recherche (par exemple : section sur les attentes des employés). Suite à ces ajustements, une pré-expérimentation a été effectuée, auprès de cinq employés de PME ayant de jeunes enfants, afin de vérifier la compréhension et la pertinence des questions, ainsi que le temps de réponse. Le temps estimé pour répondre au questionnaire était réaliste, soit entre 15 à 25 minutes et la formulation de certaines questions a été retouchée afin d'éviter toute confusion.

Le questionnaire comprend 74 questions divisé en 7 sections :

- (1.) les caractéristiques de l'emploi (9 items) ;
- (2.) les exigences non-professionnelles (4 items) ;
- (3.) le conflit travail-famille (7 items) ;
- (4.) l'appui organisationnel (11 items) ;
- (5.) les attentes des employés (8 items) ;
- (6.) les pratiques recensées (24 items) ;
- (7.) le profil du répondant (5 items).

Le questionnaire contient deux questions ouvertes recueillant des commentaires sur la conciliation travail-famille. Les réponses aux questions des sections 1, 2, 6 et 7 sont cochées dans des cases prédéterminées ou avec des précisions écrites (par exemple : un nombre d'heures). Les questions aux sections 3, 4 et 5 utilisent une échelle de Likert de 0 (*tout à fait en désaccord*) à 6 (*tout à fait en accord*). L'échelle contient 6 éléments de réponse au lieu de 7, il s'agit d'un « choix forcé », c'est-à-dire que le répondant doit émettre une opinion soit favorable ou défavorable à toutes les questions, afin d'éviter la tendance centrale. Les résultats aux sections 1, 2, 6 et 7 sont compilés à l'aide de moyennes et de catégorisations. Les sections 3, 4 et 5 comportent la somme obtenue à un ensemble d'items représentant un score total :

- la section 3 mesure la perception du conflit travail-famille des répondants, plus le score est élevé plus le répondant perçoit un problème de conciliation travail-famille important (score min = 0, score maximum = 42);
- la section 4 mesure la perception de l'appui organisationnel par les répondants, plus le score est élevé plus l'appui organisationnel est perçu comme satisfaisant (score min = 0, score maximum = 90);
- la section 5 mesure les attentes des répondants envers les pratiques de conciliation travail-famille (score min = 0, score maximum = 48);

Les résultats ont également fait l'objet des analyses habituelles comme les moyennes et les score minimum et maximum. Chacune des sections du questionnaire est présentée en détail afin d'indiquer clairement la provenance des questions et les

modifications apportées s'il y a lieu. Le formulaire de consentement et le questionnaire de recherche sont reproduits aux appendices A et B.

### **Section 1 : Les caractéristiques de l'emploi**

La section 1 recueille des informations sur les caractéristiques de l'emploi et comporte 9 questions. Cette partie permet d'identifier les caractéristiques de l'emploi qui influencent, selon la littérature, l'ampleur du conflit travail-famille, soit : la catégorie professionnelle, la présence d'un syndicat, le nombre d'heures travaillées par semaine, le titre du poste occupé, l'aménagement de l'horaire de travail (2 items), les déplacements à l'extérieur, le temps consacré à la formation et le statut d'emploi. Les questions suivantes ont été tirées directement du questionnaire de recherche de Chenevier (1996), Deneault (1996) et Deschamps (1996) :

1. À quelle catégorie occupationnelle appartenez-vous?
3. Combien d'heures par semaine consacrez-vous, en moyenne, à votre emploi?
4. Quel est le titre du poste que vous occupez au sein de l'entreprise?
5. Travaillez-vous selon le même horaire?
6. Travaillez-vous la fin de semaine?

### **Section 2 : Les exigences non-professionnelles**

La section 2 traite des exigences non-professionnelles telles que les soins accordés à des petits-enfants ou à des personnes à charge ou handicapées autres que les enfants. Également, le temps consacré aux tâches domestiques, aux soins des enfants, aux sorties familiales et au bénévolat, situations qui ont été identifiées comme ayant une influence sur

l'ampleur du conflit travail-famille. Les questions concernant les personnes à charge ont été adaptées du questionnaire de recherche de Chenevier (1996), Deneault (1996) et Deschamps (1996). La question 4 concernant le temps consacré aux différentes activités a été tirée du modèle théorique de Guérin et al. (1994). Les autres questions ont été développées par la chercheuse.

### **Section 3 : Le conflit travail-famille**

La section 3 porte sur les tensions liées à l'emploi. Cette section permet d'évaluer le degré de difficulté à concilier les exigences du travail avec celles de la vie de famille. Cette partie du questionnaire est importante, car le conflit travail-famille est la variable dépendante de cette étude. Les résultats de cette section ont été analysés en fonction des caractéristiques de l'emploi, de l'employé, de la famille, l'appui organisationnel et des pratiques implantées. Seulement une question a été développée par la chercheuse, les autres proviennent directement du questionnaire de Chenevier, Deneault et Deschamps (1996) :

1. Mon emploi m'empêche d'assumer mes responsabilités familiales (telles que l'entretien, la cuisine, le repassage, le lavage, les courses, le paiement des factures, les soins aux enfants ou aux personnes à charge).
2. Mon emploi m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale.
3. Après le travail, je suis trop fatigué pour faire ce que j'aimerais faire à la maison.
4. Les membres de ma famille ou mes amis me reprochent d'être trop préoccupé par mon emploi lorsque je suis à la maison.
5. Parce que mon emploi est exigeant, je suis parfois irritable à la maison.
6. Les standards de performance dans mon emploi sont élevés.



#### **Section 4 : L'appui organisationnel**

Les 15 questions traitant de l'appui organisationnel sont divisées en 3 parties : celles qui portent sur les dirigeants de l'entreprise, les superviseurs immédiats et les collègues de travail. Certaines questions ont été développées par la chercheuse en considérant le contexte théorique de l'étude (items 1, 3, 4, 6, 8, 10 et 11). Dans cette section, 8 questions proviennent du questionnaire de Chenevier, Deneault et Deschamps (1996) :

- 2- Les dirigeants démontrent par leurs attitudes et leurs actions que la conciliation travail-famille est une dimension importante dans la vie organisationnelle.
- 5- Mon supérieur m'encourage à utiliser les pratiques de conciliation travail-famille.
- 7- Mon supérieur accepterait de m'aider à résoudre mes problèmes de conciliation travail-famille, par exemple :
  - 7.1 Modifier mon horaire de travail
  - 7.2 Réduire ma charge de travail
  - 7.3 M'accorder des congés
  - 7.4 M'absenter à l'occasion
  - 7.5 Réduire mes déplacements à l'extérieur
- 9- Mes collègues de travail sont sensibles à mes problèmes de conciliation travail-famille.

#### **Section 5 : Les attentes des employés**

Dans cette section, les attentes des employés par rapport à la conciliation travail-famille ont été évaluées par 8 questions développées par la chercheuse, tout en s'appuyant sur le contexte théorique. Ces questions ont été élaborées dans le but de savoir si les pratiques implantées dans les PME aident à mieux répondre aux besoins des employés concernant la conciliation travail-famille.

## **Section 6 : Les pratiques recensées**

La section 6 contient 24 items à 3 niveaux de réponse. Il s'agit d'une liste de pratiques mises en place dans différentes entreprises ou établissements recensés dans la littérature (Guérin et al., 1994; Chenevier, 1996; Deneault, 1996; Deschamps, 1996; Galipeau et al., 2004). À chaque item le répondant doit cocher selon 3 niveaux :

(1) le premier niveau vise le recensement des pratiques de conciliation travail-famille implantées dans les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, donc le répondant doit indiquer si la pratique est présente ou absente dans son milieu de travail;

(2) le second niveau cible l'équité des pratiques, donc vérifier si les pratiques implantées sont accessibles ou non à tous les employés;

(3) le troisième niveau considère directement l'opinion du répondant, l'utilité ou non d'une pratique dans son milieu de travail. Pour répondre, il suffit de cocher la case si la réponse est affirmative.

## **Section 7 : Le profil du répondant**

La dernière section du questionnaire comporte 5 questions permettant de dresser le profil des répondants sur des questions relatives à la famille. Toutes les questions de cette section ont été développées par la chercheuse.

## 4.2 L'échantillon

### 4.2.1 PME de l'Abitibi-Témiscamingue

Tel que précisé dans la problématique, la recherche porte sur les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, plus particulièrement les entreprises comptant entre 5 et 50 employés. Ces entreprises représentent une proportion significative de 41 % des entreprises régionales dont les employés pourraient bénéficier de mesures de conciliation travail-famille (voir Tableau 5).

Tableau 5. *Les entreprises selon le nombre d'employés en Abitibi-Témiscamingue*

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
Moins de 5 employés	3 179	55 %
<b>5 à 50 employés</b>	<b>2 329</b>	<b>41 %</b>
51 à 200 employés	188	3 %
201 employés et plus	41	1 %
Total régional	5 737	100 %

*Source : Liste des industries et commerces, 2008. Consultée dans l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue en 2009.*

#### 4.2.2 Secteur d'activité

Suite à une consultation de la classification des industries de l'Amérique du Nord (Code SCIAN, 2007<sup>9</sup>), les entreprises de services qui œuvrent dans le commerce de gros et de détail ont été sélectionnées. Le choix a été effectué en fonction de deux éléments :

1. Ce type d'entreprises représente 11 400 emplois sur 68 300, c'est-à-dire 16,69 % des emplois en Abitibi-Témiscamingue;
2. Ce type d'entreprise offre des horaires de travail variés (jour, soir, nuit et de fin de semaine), il englobe plusieurs catégories de profession (cadres, professionnels, techniciens, services à la clientèle, superviseurs) et les employés sont susceptibles d'avoir des enfants qui vivent sous le même toit qu'eux.

Toutefois, le fait de choisir un secteur précis ne permet pas de généraliser les résultats à tous les types d'entreprises, car le but de cette étude est de mieux connaître la situation, dans les entreprises de la région représentant un grand nombre de travailleurs. La définition de chacun des secteurs est essentielle afin de mieux connaître les populations à l'étude. Les définitions sont tirées d'IMT en ligne (information sur le marché du travail, Emploi-Québec, 2009)<sup>10</sup> :

---

<sup>9</sup> <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2007/index-indexe-fra.htm>

<sup>10</sup> <http://imt.emploiquebec.net>

*Le secteur du **commerce de gros** comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre en gros des marchandises et à fournir des services connexes de logistique, de marketing et de soutien.*

*Le secteur du **commerce de détail** comprend les établissements dont l'activité principale consiste à vendre des marchandises au détail, généralement sans les avoir transformées et à fournir des services connexes.*

### **4.2.3 Le choix des entreprises**

Dans un premier temps, la liste des entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue a permis de recenser celles qui œuvrent dans le commerce de gros et de détail (IMT, Emploi-Québec, 2009)<sup>11</sup>. Ensuite, un tri par nombre d'employés a été effectué afin de regrouper les entreprises comptant entre 5 et 50 travailleurs. Le Tableau 6 montre la répartition des entreprises selon le territoire. Les territoires de Rouyn-Noranda et Vallée-de-l'Or comptent 1 380 sur 2 329 entreprises pour une proportion de 59,25 %. Étant donné le pourcentage très élevé dans ces deux territoires, la décision a été de concentrer le recrutement sur les territoires de Rouyn-Noranda et la Vallée-de-l'Or.

---

<sup>11</sup> [http://imt.emploiquebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941\\_accueil\\_fran\\_01.asp](http://imt.emploiquebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941_accueil_fran_01.asp)

Tableau 6. *Le nombre d'employés par entreprises selon le territoire*

<b>Territoire</b>	<b>0-4</b>	<b>5-50</b>	<b>51-200</b>	<b>201 et +</b>	<b>Total</b>
Abitibi	552	388	21	9	970
Abitibi-Ouest	454	287	19	3	763
Rouyn-Noranda	726	<b>620</b>	50	16	1 412
Témiscamingue	504	274	20	2	800
Vallée-de-l'Or	943	<b>760</b>	78	11	1 792
<b>Total</b>	<b>3 179</b>	<b>2 329</b>	188	41	<b>5 737</b>

*Source : Liste des industries et commerces, 2008. Consulté dans l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue en 2009.*

Le Tableau 6 montre que les PME de moins de 5 employés ont une place importante dans le marché du travail régional (55 %), toutefois ces entreprises ne sont pas incluses dans l'étude pour la raison suivante : il existe peu de pratiques ou de politiques écrites formelles visant la gestion des ressources humaines dans les petites entreprises comptant moins de 5 employés.

#### **4.2.4 Les participants**

Les questionnaires ont été envoyés en proportion du nombre d'entreprises présentes dans le territoire (voir Tableau 7).

Tableau 7. *Distribution des questionnaires*

<b>Territoire</b>	<b>5-50 employés</b>	<b>%</b>	<b>Nombre de questionnaires</b>
Rouyn-Noranda	620	44,92	79
Vallée-de-l'Or	760	55,07	96
Total	1 380	100	175

*Source : Liste des industries et commerces, 2008. Consulté dans l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue en 2009.*

Aucune formule n'a été utilisée pour déterminer la taille de l'échantillon (N=175), car l'étude porte sur des composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques de la population (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). L'échantillon des entreprises des territoires de Rouyn-Noranda et de la Vallée-de-l'Or a été choisi par jugement (Gavart-Perret et al., 2008) afin de solliciter des entreprises représentant le mieux la population à l'étude. Un premier contact téléphonique a été effectué auprès des responsables des ressources humaines des entreprises sélectionnées afin de solliciter leur participation et fixer un rendez-vous pour leur remettre les questionnaires. Les critères de base ont été expliqués, c'est-à-dire : avoir un ou des enfants à charge qui vivent sous le même toit que les parents et avoir un superviseur immédiat afin d'éviter de recevoir des questionnaires non-valides. Cependant, aucun contrôle n'était possible sur la distribution des questionnaires aux employés. Un maximum de cinq questionnaires a été remis au responsable des ressources humaines afin d'étendre la recherche à un plus grand nombre d'entreprises possible. Un délai de quatre semaines a été fixé avec les représentants pour distribuer et renvoyer les questionnaires par la poste (enveloppes préaffranchies). Un

formulaire de consentement a été remis avec le questionnaire afin d'expliquer la nature de la recherche et le caractère confidentiel des résultats.

#### **4.3 Le taux de réponse**

Le questionnaire a été remis à 175 travailleurs des municipalités régionales de comté (MRC) de la Vallée-de-l'Or et de Rouyn-Noranda. La réception de 42 questionnaires dans les délais prévus a encouragé la chercheuse à relancer les personnes responsables des questionnaires dans chacune des entreprises sélectionnées, afin de maximiser la réception d'un plus grand nombre de questionnaires. Après un délai de 10 jours, 3 questionnaires supplémentaires ont été reçus. En tout, nous avons reçu 51 questionnaires dont 1 qui a été rejeté, car le répondant n'avait pas d'enfant et 5 autres questionnaires, car ils étaient non-remplis.

Au total, 45 questionnaires (N=45) répondent aux critères de recherche, pour une proportion de 25,7 % des questionnaires distribués.

#### **4.4 Les modifications apportées aux questionnaires**

Quelques modifications ont été effectuées après la réception des questionnaires, afin de faciliter la codification informatique des données à l'aide du logiciel SPSS. Premièrement, la question 1 traitant de la catégorie occupationnelle a été modifiée, car un certain nombre de répondants ont écrit « *employé de service à la clientèle* » dans la catégorie « *autres* ». Une validation des réponses a été effectuée à l'aide des réponses



obtenues dans les questions 1 et 4, à savoir si le titre du poste et la catégorie occupationnelle étaient compatibles. À la suite de cette vérification, des modifications ont été réalisées sur la codification des catégories d'emploi par le remplacement de deux catégories :

- La catégorie « *employé de production et d'entretien* » a été remplacée par « *employé de service à la clientèle* »;
- La catégorie « *autres* » a été remplacée par la catégorie « *superviseur* ».

Considérant que la catégorie professionnelle pouvait avoir un impact sur la conciliation travail-famille, ces modifications étaient nécessaires afin d'effectuer un traitement juste des résultats, car plusieurs employés ont répondu occuper des postes de service à la clientèle ou de superviseur. Une autre distinction a été faite entre les catégories « *cadre* » et « *superviseur* ». Dans cette étude, un cadre occupe des fonctions de gestion et prend des décisions organisationnelles, tandis qu'un superviseur occupe un rôle d'intermédiaire entre le cadre et le travailleur. Le superviseur est responsable d'un groupe d'employés, mais son niveau de responsabilité est moins élevé que celui du cadre.

#### **4.5 Les analyses statistiques**

Dans un premier temps, des analyses descriptives ont été effectuées sur les données sociodémographiques (sections 1, 2, 6 et 7) afin d'établir des parallèles avec les résultats des recherches recensées. Ces analyses ont également servi à établir un portrait des répondants des PME de l'Abitibi-Témiscamingue dans les commerces de gros et de détail,

leur contexte familial, ainsi que certains aspects de leur contexte de travail. Les résultats comportent donc des moyennes, des maximum et minimum ainsi que des compilations de données par catégorisation.

Dans un deuxième temps, des analyses corrélationnelles ont permis de vérifier les hypothèses de recherche correspondant à différentes variables choisies préalablement à l'intérieur des deux modèles théoriques. La plupart des hypothèses comporte une variable qualitative de type catégorielle (p.ex., sexe, catégorie d'emploi, catégorie d'âge, etc.) en lien avec une variable quantitative continue comme le niveau de conflit travail-famille perçu (score total). Trois hypothèses ont été effectuées sur des variables quantitatives continues soit les scores d'appui organisationnel perçu en lien avec le niveau de conflit travail-famille perçu (score total).

Les analyses corrélationnelles permettent de déterminer l'intensité du lien pouvant exister entre différentes variables pouvant contribuer à augmenter le conflit travail-famille. Les résultats ont été interprétés selon les règles statistiques habituelles soit : une corrélation positive parfaite étant égale à +1 et une corrélation négative étant égale à -1, avec un niveau de signification minimale de 0.05. Donc, une relation entre deux variables est réputée forte quand : plus la corrélation s'éloignera de 0 pour se rapprocher de +1, dans le cas d'une relation positive, ou de -1, dans le cas d'une relation négative.

## **CHAPITRE V**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

#### **5.1 Profil des répondants**

Le chapitre V présente le profil sociodémographique commençant par un portrait sommaire de la situation familiale des répondants et de certaines caractéristiques liées à leur emploi, dont l'appui organisationnel. Par la suite, les résultats concernant l'ampleur du conflit travail-famille, les pratiques implantées et les attentes des employés seront exposés.

##### **5.1.1 Contexte familial**

###### **➤ Sexe et âge des répondants**

La majorité des répondants sont des femmes (64,4 %). L'âge des répondants varie selon les catégories suivantes : 16 à 25 ans (4,4 %), 26 à 35 ans (42,2 %), 36 à 45 ans (28,9 %) et 45 ans et plus (24,4 %). Les répondants âgés de plus de 25 ans sont fortement représentés (95,6 %) considérant que les critères de sélection étaient d'être parent d'un enfant ou plus vivant sous le même toit que les répondants. D'ailleurs, les parents ayant de jeunes enfants (0 à 3 ans) sont âgés entre 26 et 35 ans.

➤ **Statut civil**

Les résultats reflètent bien la situation des familles en Abitibi-Témiscamingue, c'est-à-dire que l'échantillon indique une grande proportion de personnes vivant en couple (conjoint ou conjoint de fait), soit 86,7 % des répondants et un taux de 13,3 % de familles monoparentales, comparativement à un taux de 18,8 % de monoparentalité au niveau national selon l'Institut de la statistique du Québec (2006)<sup>12</sup>.

➤ **Nombre et âge des enfants**

Le nombre d'enfants varie d'un à cinq enfants. Le Tableau 8 présente le nombre d'enfants, le pourcentage de représentation de l'échantillon, ainsi que le nombre de répondants. Donc, la majorité des répondants ont un à deux enfants (73,4 %). Selon l'Institut de la statistique du Québec (2006)<sup>13</sup>, le nombre d'enfants moyen par famille au Québec est de 1,02.

Tableau 8. *Le nombre d'enfants par famille*

<b>Nombre enfants</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Répondants (N)</b>
1	35,6	16
2	37,8	17
3	20,0	9
4	4,4	2
5	2,2	1

<sup>12</sup> [http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2006\\_08/familles08/fammono08.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2006_08/familles08/fammono08.htm)

<sup>13</sup> [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/pdf2009/QCM2009\\_fr.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/pdf2009/QCM2009_fr.pdf)

Le nombre total d'enfants pour les 45 répondants s'élève à 90. Le Tableau 9 indique le nombre d'enfants selon leur catégorie d'âge. Les deux catégories ressortant plus fortement sont les 6 à 12 ans (36,69%) et 12 à 18 ans (21,1%) représentant ensemble près de 57,77 % des enfants. La présence d'adolescents et de jeunes adultes (33,3 %) explique que certains répondants plus âgés sont inclus dans l'échantillon.

Tableau 9. *Le nombre d'enfants par catégorie d'âges*

<b>Catégorie d'âge</b>	<b>Pourcentage (n)</b>
3 ans et moins	16,6 % (15)
3 à 6 ans	13,3 % (12)
6 à 12 ans	36,6 % (33)
12 à 18 ans	21,1 % (19)
18 ans et plus	12,2 % (11)

#### ➤ **Temps accordé aux différentes activités**

Le nombre d'heures accordé aux activités familiales hebdomadaires par les répondants se divise de la façon suivante :

- 6,3 heures à des tâches domestiques (p. ex. lavage, nettoyage, ménage, etc.);
- 11,77 heures à des soins aux enfants (p. ex. bain, repas, devoirs, etc.);
- 5,72 heures à des sorties familiales (p. ex. cinéma, restaurant, sport, etc.);
- 0,42 heure à des activités de bénévolat (p. ex. Club Rotary, Conseils d'administration, Club social, etc.).

Les parents travaillent en moyenne 40,28 heures par semaine. Le nombre d'heures travaillées dans les PME de commerce de gros et de détail se situe en haut de la moyenne québécoise<sup>14</sup> qui se situait à 35,8 heures en 2008. Plus de 24 % des répondants indiquent travailler plus de 40 heures par semaine. Cette constatation reflète les données de Higgins et Duxbury (2002) qui soulèvent qu'une personne sur quatre travaille au moins 50 heures par semaine et que la moyenne se situe à 42,2 heures. Les familles consacrent 28 heures aux différentes activités familiales telles que les tâches domestiques, les soins aux enfants, les sorties familiales et les activités de bénévolat. Ces données démontrent que les familles passent davantage de temps à leur vie professionnelle (40,28 heures) qu'à leur vie familiale et personnelle (28 heures). Ces résultats corroborent ceux obtenus par Higgins et Duxbury (2002) qui démontrent que les canadiens consacrent plus de temps à leur travail qu'à leurs occupations personnelles.

### **5.1.2 Contexte de travail**

Les 45 répondants ont un statut d'emploi permanent et 97,8 % d'entre eux ne sont pas syndiqués. Les différents types de postes que les répondants occupent dans les entreprises de commerce de gros et de détail ont été catégorisés au Tableau 10. Il y a 15 répondants qui occupent des fonctions de cadre ou superviseur (33,3 %). La catégorie des employés de services à la clientèle se distingue fortement (33,3 %), étant donné que les

---

<sup>14</sup> Site Internet Statistique Canada, consulté en avril 2010.

questionnaires ont été envoyés à des entreprises qui sont spécialisées dans le commerce de gros et de détail.

Tableau 10. *Catégorie d'emploi*

<b>Catégorie d'emploi</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Répondants (n)</b>
Cadre	22,2	10
Superviseur	11,1	5
Professionnel	11,1	5
Technicien	6,7	3
Employé de bureau	15,6	7
Employé de services	33,3	15

➤ **Aménagement du temps de travail**

Les répondants travaillent généralement sur un horaire de travail fixe (97,7 %). Chez les répondants (44,4 %) qui travaillent les fins de semaine, (24,4 %) sont appelés à travailler sur cet horaire régulièrement. Le tiers des répondants (33,4 %) doit effectuer des déplacements dans le cadre de son travail.

➤ **Les dirigeants**

Les résultats témoignent d'une réalité connue c'est-à-dire que les dirigeants (84,5%) valorisent officiellement la conciliation travail-famille, mais leur application est difficile à retracer dans la réalité organisationnelle.

➤ **Les supérieurs immédiats**

Dans une forte proportion, les supérieurs immédiats sont attentifs (82,2 %) et accordent un appui (75,6 %) à leurs employés lorsqu'il est question de concilier les activités professionnelles et familiales. L'encouragement par le supérieur à utiliser les pratiques de conciliation travail-famille se situe à 66,7 %. Concrètement, l'appui réel de la part des supérieurs immédiats se concrétise de différentes façons :

- 75,6 % acceptent d'accorder des congés pour concilier le travail-famille;
- 73,3 % accordent des congés occasionnels;
- 66,7 % seraient prêts à modifier les horaires de travail pour accommoder un employé;
- 45,5 % diminueraient les charges de travail.

➤ **Les collègues de travail**

En général, les répondants ont de bonnes relations avec leurs collègues de travail. Les résultats démontrent que les collègues sont sensibles (84,4 %) à l'égard des difficultés de conciliation travail-famille. Par contre, cela n'implique pas pour autant une entraide entre les travailleurs et il semble même persister une certaine intolérance face aux difficultés (24,4 %) de leurs collègues.

Malgré tout, les répondants estiment que les collègues de travail leur offrent plus de soutien (75 %) comparativement aux dirigeants (72,22 %) et aux supérieurs immédiats (68,06 %). Dans les PME de l'Abitibi-Témiscamingue, les travailleurs jugent que l'appui



organisationnel est favorable à la conciliation travail-famille avec un score total moyen de 68,64.

## **5.2 Conflit travail-famille**

Les répondants considèrent à 57,8 % qu'ils sont en mesure d'assumer leurs responsabilités familiales, même s'ils souhaiteraient accorder plus de temps à leur famille et que les membres de cette dernière ne leur font pas de reproche. Les répondants décrivent leur travail comme ayant des standards de performance élevés à 54,6 % et ils se disent fatigués après leur travail sans pour autant engendrer chez eux de l'irritabilité (57,8 %). La majorité des répondants (88,9 %) n'ont aucunement l'intention de quitter leur emploi même si les conditions travail-famille ne sont pas facilitantes.

Un score total a été calculé afin de déterminer le niveau général de conflit travail-famille des répondants, un score élevé indiquant un niveau de conflit important. Le score obtenu indique une moyenne se situant à 20,93 sur un score total possible de 42 points, ce qui représente un niveau de conflit qui se situe en bas de 50 %. On remarque que le niveau général de conflit travail-famille chez les répondants est très variable passant d'un minimum de 7 et d'un maximum de 39 sur une possibilité de 42 points. Ces résultats démontrent que certains répondants vivent un conflit travail-famille majeur contrairement à d'autres qui ne sont pas du tout affectés.

Pour chacune des hypothèses portant sur le conflit travail-famille des corrélations ont été effectuées pour vérifier les relations entre différentes variables. Les corrélations ont été mesurées à l'aide du logiciel SPSS. Il est important de spécifier que certaines

hypothèses n'ont pas pu être vérifiées pour différentes raisons qui seront expliquées au chapitre suivant.

***Hypothèse 1 : Plus le niveau hiérarchique est bas, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.***

L'analyse montre que la catégorie d'emploi occupé par l'employé est liée significativement au conflit travail-famille, mais avec une corrélation négative qui indique que l'interprétation de l'hypothèse devrait être inversée ( $r = -0,252$ ,  $p = 0,095$ ). L'hypothèse 1 est confirmée.

***Hypothèse 3 : Plus le nombre d'heures travaillées par semaine est élevé, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.***

***Hypothèse 4 : Plus l'horaire de travail est irrégulier, de soir ou de nuit ou de fin de semaine, plus l'employé ressent un conflit travail-famille.***

Les corrélations portant sur le nombre d'heures travaillées ( $r = 0,057$ ,  $p = 0,710$ ) et l'aménagement de l'horaire de travail ( $r = -0,202$ ,  $p = 0,182$ ) ne s'avèrent pas significatives. Donc, il n'existe aucune relation entre le nombre d'heures travaillées ou l'horaire de travail et le conflit travail-famille. Les hypothèses 3 et 4 sont infirmées.

***Hypothèse 5 : L'employé qui effectue des déplacements ressent plus de conflits que celui qui n'effectue pas de déplacement.***

Une nouvelle variable a été étudiée dans cette recherche. Nous avons vérifié s'il existait un lien entre les déplacements effectués à l'extérieur du lieu de travail et le conflit

travail-famille. Les corrélations démontrent qu'il n'existe aucune relation entre ces deux variables ( $r = 0,251, p = 0,073$ ). L'hypothèse 5 est donc infirmée.

***Hypothèse 6 : Moins la direction, le superviseur et les collègues de travail soutiennent les employés dans l'utilisation des pratiques, plus les employés ressentent un conflit travail-famille.***

L'hypothèse 6 tente de répondre à 3 questions, c'est-à-dire que nous voulons savoir si l'appui organisationnel par les différents employés de l'entreprise (la direction, le superviseur et les collègues) influence le conflit travail-famille. Les résultats démontrent :

- une corrélation négative entre la valorisation des pratiques de la part de dirigeants et le conflit travail-famille ( $r = -0,398, p < 0,01$ ). Donc, l'hypothèse devrait être reformulée comme suit, « Plus la direction soutient les employés dans l'utilisation des pratiques, moins les employés ressentent un conflit travail-famille»;
- une corrélation négative entre le soutien des pratiques de la part des superviseurs et le conflit travail-famille ( $r = -0,309, p < 0,05$ ). Donc, cette hypothèse devrait également être reformulée comme suit, « Plus les superviseurs soutiennent les employés dans l'utilisation des pratiques, moins les employés ressentent un conflit travail-famille»;
- aucun lien n'apparaît quant à la sensibilité des collègues de travail à l'égard du conflit travail-famille ( $r = -0,156, p = 0,154$ ).

En somme, l'hypothèse 6 est confirmée par le score total ( $r = -0,290, p < 0,05$ ) de l'ensemble des personnes gravitant dans l'entreprise, bien que la sensibilité des collègues n'ait aucun effet sur le conflit travail-famille. Plus la direction, le superviseur et les

collègues de travail soutiennent les employés dans l'utilisation des pratiques, plus les employés ressentent une conciliation travail-famille plus facilitante.

***Hypothèse 9 : Les jeunes parents ressentent un conflit travail-famille plus important.***

***Hypothèse 10 : Les parents ayant un nombre d'enfants plus élevé ressentent un conflit travail-famille plus important.***

Les corrélations démontrent qu'il n'existe aucune relation entre l'âge des parents et le conflit travail-famille ( $r = 0,106$ ,  $p = 0,490$ ), ainsi qu'aucune relation entre le nombre élevé d'enfants et le conflit travail-famille ( $r = 0,119$ ,  $p = 0,219$ ). Les hypothèses 9 et 10 sont infirmées.

***Hypothèse 11 : Les parents ayant des enfants en bas âge ressentent un conflit travail-famille plus important.***

Les analyses statistiques démontrent que l'âge des enfants n'influence pas le conflit travail-famille. Le Tableau 11 présente les résultats pour chacune des catégories d'âge des enfants. L'hypothèse 11 est donc infirmée.

Tableau 11. *Analyse de corrélation entre l'âge des enfants et le conflit travail-famille*

Catégorie d'âges	Niveau de corrélation ( <i>r</i> )	Niveau de signification ( <i>p</i> )
Moins de 3 ans	0,166	0,277
3 à 6 ans	0,049	0,748
6 à 12 ans	-0,120	0,432
12-18 ans	-0,113	0,459
18 ans et plus	0,074	0,627

\*  $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$ 

***Hypothèse 12 : Les femmes ressentent plus de conflits travail-famille que les hommes.***

L'analyse de corrélation démontre que le sexe n'influence pas le conflit travail-famille ( $r = 0,135$ ,  $p = 0,377$ ). Les hommes autant que les femmes sont susceptibles de vivre un conflit travail-famille L'hypothèse 12 est donc infirmée.

***Hypothèse 13 : Les parents vivant seuls (monoparentalité) ressentent plus de conflits travail-famille que les parents en couple (biparentalité).***

On ne peut confirmer que les parents vivant seuls ressentent plus de conflits que les parents vivant une relation en couple ( $r = -0,268$ ,  $p = 0,075$ ). L'hypothèse 13 est infirmée.

### 5.3 Pratiques de conciliation travail-famille

Les pratiques recensées ont été classées en fonction de leur représentativité. Les Tableaux 12, 13 et 14 présenteront les pratiques ayant eu le plus grand nombre de répondants pour les questions 1, 2, et 3 de la section 6 portant sur les pratiques recensées. Les critères de classification sont établis en fonction de l'existence et de l'accessibilité des pratiques au sein de l'entreprise, ainsi que leur utilité selon les répondants. Le Tableau 12 expose les pratiques les plus courantes dans les entreprises de commerce de gros et de détail en Abitibi-Témiscamingue.

Tableau 12. *L'existence des pratiques*

<b>Pratiques</b>	<b>Existante (nombre de répondants)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Assurance collective familiale	38	84,44
Remboursement des frais de déplacement	31	68,88
Priorité pour les choix des périodes de vacances annuelles	29	64,44
Congés pour raisons personnelles	27	60,00
Achat de biens à prix réduit	27	60,00

Le Tableau 13 présente les pratiques que les employés peuvent utiliser facilement, car elles sont accessibles dans l'entreprise. Au total, six pratiques sont identifiées comme accessibles et de ces dernières, quatre sont existantes dans une forte proportion (réf. Tableau 12).

Tableau 13. *L'accessibilité des pratiques*

<b>Pratiques</b>	<b>Accessible (nombre de répondants)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Remboursement des frais de déplacement	37	82,22
Assurance collective familiale	29	64,44
Congés pour raisons personnelles	22	48,88
Vacances supplémentaires aux frais de l'employé	22	48,88
Possibilité de refuser les heures supplémentaires	21	46,66
Priorité pour les choix des périodes de vacances annuelles	21	46,66

Le Tableau 14 montre les cinq pratiques qui sont considérées comme utiles aux employés, même si elles sont absentes dans l'entreprise.

Tableau 14. *L'utilité des pratiques*

<b>Pratiques</b>	<b>Utile (nombre de répondants)</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Congés pour raisons personnelles	23	51,11
Horaire comprimée volontaire	21	46,66
Garderie en milieu de travail	19	42,22
Aide financière pour les frais de garde	18	40,00
Banque annuelle de 50 heures chômées et payées	17	37,77

Les pratiques identifiées utiles par les répondants ne sont pas les mêmes que les pratiques existantes ou accessibles dans leur milieu. D'ailleurs, les garderies en milieu familial, ainsi que l'aide financière pour les frais de garde et la banque annuelle de 50 heures chômées et payées sont des pratiques quasi inexistantes dans les milieux constituant

l'échantillon. Seuls les congés pour raison personnelle demeurent constants à travers les milieux. Certaines catégories de pratiques sont absentes, telles que : le comité de conciliation travail-famille, les services domestiques à domicile et l'horaire à la carte.

#### **5.4 Attentes des employés**

Les attentes des employés face aux pratiques utilisées par leur milieu de travail apparaissent satisfaisantes à un niveau acceptable avec une moyenne de 32,33 sur une possibilité de 48 (*Min* = 17, *Max* = 44). Selon les perceptions des répondants, leur employeur démontre une ouverture envers la conciliation travail-famille par des pratiques adaptées aux employés. D'ailleurs, les répondants ne désirent pas travailler pour de grandes organisations, malgré le fait qu'ils sont conscients des avantages offerts par ces milieux.



## **CHAPITRE VI**

### **DISCUSSION**

Ce dernier chapitre discute des résultats obtenus concernant les hypothèses de recherche sur le conflit travail-famille en lien avec l'appui organisationnel, les attentes des employés et les pratiques implantées dans les PME. Cette discussion reposera sur des éléments tirés de deux modèles théoriques (Chenevier, 1996; Higgins et Duxbury, 2002) selon lesquels plusieurs variables influencent l'ampleur du conflit travail-famille. Cette liste d'éléments comporte aussi des ajouts spécifiques tentant de vérifier l'importance d'autres variables auprès d'employés provenant de PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et apportant des réponses aux hypothèses de recherche émises préalablement. Ces différentes hypothèses ont été mises en relation avec certains éléments du profil des répondants. La discussion sera faite en trois parties soit : les caractéristiques de l'emploi, de l'employé et de la famille.

## 6.1 Les caractéristiques de l'emploi

Selon les résultats, les répondants considèrent que plusieurs variables, déjà identifiées dans les recherches antérieures, ont un impact sur l'ampleur du conflit travail-famille. L'affirmation de Tremblay et al. (2009) est contestée dans notre recherche, celle qui précise que les gestionnaires et les professionnels sont susceptibles de vivre un conflit travail-famille plus important que les autres catégories d'emploi, car ils travailleraient un nombre plus élevé d'heures par semaine. Selon la perception des répondants, l'individu ayant une catégorie d'emploi associé à un niveau hiérarchique élevé (cadre supérieur, cadre intermédiaire, superviseur, chef de service.) éprouve moins de conflits travail-famille confirmant ainsi les résultats de Higgins et Duxbury (2002) qui observaient que le type d'emploi aurait une influence sur la capacité d'un individu à concilier le travail et la famille. Plus précisément, Higgins et Duxbury (2002) expliquaient que le type d'emploi comme gestionnaire et professionnel serait favorable à la conciliation travail-famille, car ces types d'emplois laissent place à l'autonomie du travailleur. Dans notre recherche, la catégorie de l'emploi occupé influence directement l'ampleur du conflit travail-famille; par contre il est impossible d'identifier les éléments sur lesquels se basent les répondants pour appuyer leurs perceptions, parce que le questionnaire n'investiguait pas aussi profondément la question.

L'ensemble des conditions de travail n'a pas d'influence sur le conflit travail-famille, c'est-à-dire, le nombre d'heures travaillées par semaine, l'horaire de travail ou même les déplacements à l'extérieur du lieu de travail. Pourtant selon les résultats d'autres

recherches (Holonan et Gilbert, 1979a; Keith et Shafer, 1980; Gutek et al., 1991; Aryee, 1992 cités dans Chenevier, 1996), le nombre d'heures travaillées par semaine avait une influence significative sur l'ampleur du conflit travail-famille; cependant, ces études ont été réalisées auprès d'une clientèle différente de celle de notre recherche. Il semble que les employés travaillant dans le milieu du commerce de gros et de détail dans les PME de l'Abitibi-Témiscamingue vivent une réalité différente de la réalité institutionnelle décrite dans la recherche de Chenevier (1996) où le nombre d'heures travaillées par semaine n'influence pas l'ampleur du conflit travail-famille. Bien que les déplacements à l'extérieur du lieu de travail ont été identifiés comme principales sources de tension au travail dans l'étude de Guérin et al. (1994), ils n'influenceraient pas l'ampleur du conflit travail-famille tel que proposé dans nos hypothèses. On peut supposer que les employés travaillant dans les commerces de gros et de détail se déplacent moins fréquemment que ceux qui ont été interrogés dans l'étude de Guérin et al. (1994).

Les aspects du travail portant sur la syndicalisation du milieu ne s'appliquent pas dans le cadre de cette étude, étant donné qu'un seul répondant correspond à ce critère. Il en va de même pour les distinctions liées au statut d'emploi étant donné que tous les répondants ont une permanence d'emploi et un régime temps plein. Donc, il a été impossible d'obtenir des résultats à ces variables et de vérifier si le fait d'être syndiqué facilite la conciliation travail-famille (Higgins et Duxbury, 2002).

Pour les répondants, il est clair que l'appui organisationnel influence l'ampleur du conflit travail-famille. L'appui des dirigeants et des cadres intermédiaires (superviseurs, chef d'équipe, contremaître, etc.) apparaît comme essentiel dans un premier temps pour

instaurer des pratiques de conciliation travail-famille dans l'entreprise et pour en favoriser l'utilisation par les employés. Tel que mentionné par Chenevier (1996) et Deneault (1996), il ne suffit pas d'implanter des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail pour diminuer l'ampleur du conflit, il faut également que les dirigeants valorisent et encouragent l'utilisation de ces pratiques.

Les résultats de notre étude concernant l'appui organisationnel corroborent les conclusions de plusieurs auteurs s'étant intéressés à cet aspect (Guérin et Wils, 1992; Guérin et al., 1994; Caussignac, 2000; Tremblay et al., 2009). On remarque, dans une forte proportion, que les supérieurs sont prêts à accorder des congés. Par contre, ils ne sont pas majoritaires à apporter des changements concrets au niveau du poste de travail pour faciliter la conciliation travail-famille de l'employé même s'ils se disent attentifs au problème. On pourrait supposer que les superviseurs préfèrent gérer les problèmes au quotidien, plutôt que d'instaurer des modifications directes aux politiques organisationnelles. Nous en déduisons que les PME adoptent une gestion informelle, au cas par cas, de la conciliation travail-famille.

Malgré le fait que l'appui organisationnel dans son ensemble soit reconnu comme une variable qui influence le conflit travail-famille, il semble que la sensibilité des collègues de travail n'a aucun effet sur l'ampleur du conflit travail-famille pour les répondants. Les résultats confirment ceux de l'étude de Deneault (1996), et ce, même si les caractéristiques des entreprises sondées sont différentes.

Les pratiques de conciliation travail-famille implantées dans les PME interrogées sont peu nombreuses. Lorsque l'on regarde attentivement les résultats, on remarque

qu'aucune pratique n'est implantée dans l'ensemble des PME. Nos résultats corroborent ceux de Torres (2008) qui démontrent que les probabilités d'utiliser des pratiques de conciliation travail-famille diminuent dans les petites entreprises ou encore lorsque les emplois sont permanents.

On remarque que parmi les pratiques ayant le plus d'impacts positifs sur l'organisation (Guérin et al., 1994), sont le travail à domicile, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'aide aux dépendants à autonomie réduite, aucune d'elles ne se retrouve parmi les pratiques en vigueur dans les PME interrogées de l'Abitibi-Témiscamingue.

L'utilité des pratiques de conciliation travail-famille ne semble pas davantage faire l'unanimité chez les répondants. Il est surprenant de constater que plusieurs pratiques innovatrices (garderie en milieu de travail, comité de conciliation travail-famille, banque annuelle de 50 heures chômées et payées) ne sont pas considérées comme utiles par la grande majorité des répondants. L'identification de pratiques jugées utiles par les répondants a obtenu un taux de réponse peu élevé, l'affirmation de Guérin et Wils (2002) prend ainsi tout son sens, c'est-à-dire qu'ils soulignent que le nombre de pratiques intégrées dans les entreprises est en grand nombre, mais cela ne règle pas nécessairement les problèmes des employés.

Nos résultats témoignent d'une réalité courante, c'est-à-dire que les pratiques implantées ne correspondent pas toujours ou nécessairement aux besoins des employés (Tremblay, 2008). Nous avons vérifié si les pratiques existantes dans les PME correspondaient aux pratiques considérées utiles par les répondants. Effectivement, aucune

des pratiques existantes dans les PME n'est considérée comme utile pour les répondants, à l'exception des congés pour raisons personnelles reflétant ainsi la même réalité décrite par Tremblay (2008). Plusieurs questions peuvent être soulevées à lumière de ces résultats : les répondants ont peu de connaissance concernant les pratiques de conciliation travail-famille; les répondants n'ont aucune expérience réelle de l'efficacité des pratiques de conciliation travail-famille étant donné qu'elles sont quasi inexistantes dans leur milieu de travail; les répondants n'exigent aucune pratique particulière et effectuent des demandes factuelles selon les événements ou les situations qu'ils vivent dans leur milieu familial, comme le supposent d'ailleurs les résultats obtenus sur l'appui organisationnel (Deneault, 1996; Guérin et Wils, 2002).

Nos résultats indiquent que les PME de commerce de gros et de détail s'en tiennent aux pratiques de conciliation travail-famille qui sont généralement implantées dans la plupart des entreprises (le programme d'assurance collective, les achats de biens à prix réduit et les priorités pour les vacances annuelles) ou celles qui sont réglementées par la Loi sur les normes du travail (le remboursement des frais de déplacement et les congés pour raisons personnelles).

On peut comprendre par le recensement des pratiques qui sont considérées comme utiles que les répondants souhaiteraient diminuer leur temps de travail ou obtenir des congés supplémentaires pour s'occuper de leurs enfants, car trois des cinq pratiques identifiées sont en lien avec des congés ou une diminution du temps de travail. On retrouve également deux pratiques innovatrices qui sont peu fréquentes dans les PME, soient la garderie en milieu de travail et la banque annuelle de 50 heures chômées et payées. En

somme, les répondants se disent satisfaits des conditions de travail entourant la conciliation travail-famille, car les congés pour raisons personnelles répondent à leurs besoins.

Les répondants, étant tous des employés du secteur du commerce de gros et de détail, affirment avoir des exigences de performance élevées quant au service à la clientèle ou aux objectifs de ventes. Nous pouvions donc supposer qu'ils souhaitaient l'implantation de pratiques de conciliation travail-famille. Notre étude indique que, malgré les exigences élevées, les répondants ne vivent pas un conflit travail-famille important, corroborant ainsi les résultats de Guérin et al. (1994) qui montrent que le conflit apparaît plus faible dans les organisations où les dirigeants montrent, par leurs attitudes et leurs actions, que la conciliation travail-famille est une préoccupation organisationnelle. Nos résultats nous permettent de porter la même interrogation que Guérin et al. (1994) sur la théorie du conflit de Greenhauss et Beutell (1985) à savoir si les exigences professionnelles et familiales sont, elles aussi, toujours aussi incompatibles en 2009.

En grande majorité, les répondants affirment qu'ils sont satisfaits de leurs conditions de travail. Les résultats démontrent que les PME du commerce de gros et de détail offrent un environnement de travail alléchant et que les répondants ne désirent pas travailler au sein des grandes organisations. Les répondants interrogés dans l'étude recommanderaient leur entreprise aux chercheurs d'emploi et soutiennent que les conditions de travail à l'embauche sont intéressantes. Toutefois, les répondants reconnaissent que les mesures de conciliation travail-famille implantées dans les grandes organisations sont plus efficaces.

Nous pouvons retenir deux éléments concernant les caractéristiques de l'emploi, soit qu'il existe un lien étroit entre l'appui organisationnel et l'ampleur du conflit travail-famille et que le niveau hiérarchique de l'employé influence l'ampleur perçue du conflit. Tel que constaté par Chenevier (1996), la surcharge des rôles serait une variable déterminante dans l'ampleur du conflit travail-famille. Toutefois cette variable n'a pas été étudiée dans notre enquête. Il serait néanmoins pertinent de l'inclure dans une prochaine étude, car elle s'avère être déterminante dans le conflit travail-famille. Dans l'ensemble des résultats obtenus, plusieurs éléments permettent de jeter un éclairage nouveau sur le sujet. En effet, la satisfaction générale exprimée face aux conditions de travail existantes est assez surprenante, surtout dans un milieu non syndiqué. Il semble certains employés des PME œuvrant dans le commerce de gros et de détail en l'Abitibi-Témiscamingue n'accordent pas autant d'importance que nous le supposions aux pratiques de conciliation travail-famille. Ils apparaissent satisfaits des pratiques de nature plus conventionnelles (assurance collective). Un faible pourcentage des répondants favoriserait des pratiques innovatrices (garderie en milieu de travail).

## **6.2 Les caractéristiques de l'employé**

La seconde variable indépendante mesurée est composée des caractéristiques propres à l'employé, c'est-à-dire : l'âge, le genre, la responsabilité d'une personne à charge et le temps consacré aux tâches domestiques, soins aux enfants, sorties familiales et au bénévolat.



Les résultats de l'étude montrent que les caractéristiques de l'employé soient l'âge et le genre n'ont aucune influence sur l'ampleur du conflit travail-famille contrairement aux résultats de Chenevier (1996). Nous pourrions tenter d'expliquer cette différence par plusieurs raisons : (1) l'étude de Chenevier (1996) a été réalisée, il y a plus de 10 ans et la situation des femmes a grandement évolué; (2) le secteur d'activité et la taille des entreprises choisies pour la présente étude sont très différents de celles étudiées par Chenevier (1996). Nous pouvons accepter comme réelle l'affirmation de Crouter (1984), cité dans Chenevier (1996), selon laquelle l'ampleur du conflit travail-famille est influencée par le niveau de responsabilités familiales et ménagères exécuté tant par l'homme et que par la femme. Également, Crouter (1984) cité dans Chenevier (1996) explique que l'attribution des responsabilités familiales ou ménagères exécutées par l'homme ou la femme pourrait être l'élément qui influence spécifiquement le conflit travail-famille. En ce sens, nos hypothèses aurait dû inclure l'influence du niveau de responsabilité familiale et ménagère sur le conflit travail-famille au lieu du genre, afin vérifier si ce dernier a une influence directe sur l'ampleur du conflit.

Dans notre enquête, un seul répondant a des responsabilités vis-à-vis d'une personne à charge, donc nous ne pouvons statistiquement répondre à l'hypothèse et ainsi vérifier l'impact de ce type de responsabilité sur l'ampleur du conflit travail-famille.

Dans les activités réalisées hors du travail, on remarque une concentration du nombre d'heures dans les soins accordés aux enfants tels que le bain, la préparation des repas, les devoirs, etc. Les résultats concernant l'attribution du temps hebdomadaire aux activités suggérées sont très variables, par exemple, certains répondants accordent jusqu'à

40 heures par semaine aux soins des enfants tandis que certains n'accordent pas plus de 12 heures par semaine. Comme nos données ont été présentées à titre descriptif, il serait intéressant d'évaluer ultérieurement l'impact des engagements non-professionnels sur l'ampleur du conflit travail-famille. Les répondants qui accordent un nombre élevé d'heures par semaine aux soins apportés aux enfants vivraient possiblement un conflit travail-famille plus important que la moyenne des répondants?

Bien que la variable concernant le genre de l'employé soit reconnue dans d'autres recherches comme ayant une influence, notre enquête démontre le contraire. Dans les PME concentrées dans le commerce de gros et de détail, l'homme et la femme sont autant confrontés l'un et l'autre à vivre un conflit travail-famille.

Dans notre enquête, nous retenons à l'intérieur de la variable des responsabilités familiales : le temps consacré aux enfants ou aux tâches domestiques et la responsabilité de personnes à charge.

### **6.3 Les caractéristiques de la famille**

La grande majorité des répondants vivent en couple (familles biparentales), ce qui suppose un partage des responsabilités familiales entre le père et la mère. Le nombre de répondants vivant seul est relativement faible reflétant la situation des familles monoparentales au Québec. Pour étudier davantage l'influence de la variable du statut familial sur le conflit travail-famille, notre échantillon aurait dû avoir un nombre suffisant

de familles monoparentales ou biparentales afin d'effectuer des comparaisons significatives.

D'autres éléments relatifs à la famille ont été mesurés, comme l'âge des enfants, par exemple les enfants âgés de moins de 6 ans qui requièrent une surveillance accrue, beaucoup d'attention, d'apprentissage et représentant une période de vie où ils sont moins autonomes. Étonnamment, les résultats ne démontrent aucune relation entre l'âge des enfants et l'ampleur du conflit travail-famille. De plus, les résultats indiquent également que le nombre d'enfants et le statut familial n'influencent pas davantage l'ampleur du conflit dans les PME de commerce de gros et de détail en Abitibi-Témiscamingue.

Finalement, les données recueillies dans les PME de commerce de gros et de détail de l'Abitibi-Témiscamingue révèlent qu'aucune des variables concernant la famille (nombre d'enfants, l'âge des enfants et le statut familial) n'influence directement l'ampleur du conflit travail-famille corroborant ainsi les résultats de Chenevier (1996) et Torres (2008). La relation proposée par St-Onge et al. (2002) et utilisée dans nos hypothèses de recherche, entre le nombre d'enfants et l'ampleur du conflit s'est avéré négative. Nous pouvons tenter d'expliquer ce résultat par la différence de provenance de l'échantillon et par l'adaptation des entreprises et des employés vis-à-vis la problématique de la conciliation travail-famille durant les cinq dernières années.

## 6.4 Synthèse

Parmi toutes les hypothèses formulées, deux hypothèses de recherche ont été confirmées, celles concernant le niveau hiérarchique de l'employé et l'appui organisationnel. Les résultats nous ont permis de dresser un profil général des répondants, ces résultats démontrant que l'échantillon est composé majoritairement de femmes âgées entre 26 et 45 ans vivant en couple et ayant un ou deux enfants. Nos résultats montrent qu'aucune des caractéristiques de l'employé ou de la famille n'a d'influence sur l'ampleur du conflit travail-famille contrairement au choix de variables étudiées, où on supposait un lien entre l'âge, le genre, les personnes à charge, le temps consacré aux différentes activités, le nombre d'enfants, l'âge des enfants et le statut familial.

Nous pouvons donc supposer que les PME sont en mesure de retenir leurs employés, car ces derniers se disent satisfaits des conditions de travail et ne souhaitent pas quitter leurs entreprises au profit d'une grande organisation, même si elle offre une multitude de pratiques de conciliation travail-famille tant conventionnelles que novatrices. Les gestionnaires des PME valorisent et facilitent la conciliation travail-famille par des moyens qui sont simples (par exemple : des congés pour raisons personnelles ou des assurances collectives) et qui satisfont les employés, bien que certaines pratiques non encore en vigueur pourraient répondre à leurs besoins. Considérant que l'ampleur du conflit travail-famille est faible dans les entreprises de commerce de gros et de détail et que les employés sont satisfaits, la problématique de la conciliation travail-famille n'est peut-être pas aussi importante que celle décrite dans nos hypothèses ou bien les entreprises et les employés se sont adaptés à la situation.

Tout au long de notre enquête, nous nous sommes questionnés sur plusieurs autres aspects qui entourent la problématique de la conciliation travail-famille, mais qui n'ont pas été retenus dans cette étude. Ces pistes de recherche sont présentées dans la section qui suit.

## **6.5 Pistes de recherche**

Tout au long de l'étude, différents aspects ont attiré notre attention et nous croyons qu'il serait pertinent de les approfondir pour mieux comprendre la problématique de la conciliation travail-famille.

Le fait que notre échantillon soit petit ne nous permet pas d'analyser toutes les hypothèses retenues et d'obtenir des conclusions représentatives de toute la population à étudier. Une autre recherche pourrait appliquer les hypothèses formulées à un échantillon de plus grande taille englobant ainsi plusieurs types d'entreprises syndiquées ou non syndiquées.

La recherche a été concentrée dans un secteur précis d'activité, donc les résultats ne peuvent être généralisés à toute la population. La situation vécue dans les PME pourrait être étudiée davantage, car peu de recherches ont été réalisées dans les petites et moyennes entreprises. Nous suggérons d'étudier des PME œuvrant dans d'autres secteurs d'activités pour comparer les résultats avec ceux obtenus dans les grandes organisations.

Une autre piste de recherche serait de comparer la perception des gestionnaires et des employés face à la problématique de la conciliation travail-famille. Nos résultats

indiquent que le conflit est peu présent et que les employés sont généralement satisfaits. Cette problématique serait-elle de nature plus théorique que pratique ?

Finalement, la conciliation travail-famille semble être une préoccupation importante pour les gouvernements de la Suède et de la France. Une comparaison entre les trois types de pratiques dans trois pays différents pourrait sûrement s'avérer intéressante et permettre d'acquérir de nouvelles idées qui favoriseront la conciliation et ainsi accroître le champ des connaissances entourant cette problématique.

La conciliation travail-famille a fait l'objet de plusieurs recherches et le concept est en train d'évoluer pour devenir la conciliation travail et vie personnelle tellement la charge de travail est devenue grande malgré les diverses mesures intéressantes qui sont offertes (Rodgers, 2009). Cependant, les besoins des employés resteront un sujet qui méritera d'être constamment approfondi.

## CONCLUSION

La recension des écrits nous a permis d'établir que la conciliation travail-famille est une problématique présente dans notre société. Les instances gouvernementales ont développé des politiques familiales permettant ainsi aux parents de mieux concilier les exigences familiales avec celles du travail. Les entreprises sont de plus en plus conscientes que les travailleurs souhaitent maintenant passer plus de temps avec leur famille. À partir de cette nouvelle réalité, plusieurs pratiques ont été implantées dans les entreprises pour diminuer les effets de l'empiètement du travail des hommes et des femmes sur leur vie personnelle.

Les auteurs se sont penchés sur les caractéristiques influençant l'ampleur du conflit travail-famille, ses causes et ses effets sur l'organisation et sur l'individu. Bien que le concept de « conciliation travail-famille » couvre plusieurs aspects, notre problématique de recherche s'est intéressée aux caractéristiques influençant l'ampleur du conflit et les pratiques qui sont disponibles et utiles aux employés dans leur milieu de travail spécifique soit les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Aux fins de cette recherche, plusieurs variables ont été sélectionnées dans les recherches de Chenevier (1996) et Higgins et Duxbury (2002) afin de vérifier leur impact sur l'ampleur du conflit travail-famille dans les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

Cette étude a permis, entre autres, d'approfondir les connaissances sur la conciliation travail-famille dans les PME d'une des régions du Québec. L'enquête effectuée a permis de vérifier les hypothèses formulées par des résultats qui confirment que l'appui organisationnel et le niveau hiérarchique de l'employé influencent l'ampleur du conflit travail-famille dans les PME de commerce de gros et de détail de l'Abitibi-Témiscamingue.

Les pratiques dans les PME de cette région ainsi que leur utilité ont également été identifiées par les répondants. Le lien entre les réponses obtenues sur les pratiques implantées et les pratiques jugées utiles aux employés démontre que seulement les congés pour raisons personnelles se retrouvent dans les deux catégories. Les pratiques qui pourraient répondre aux besoins immédiats des employés ne sont pas implantées dans ces PME, mais ces derniers sont toutefois satisfaits de l'ensemble de leurs conditions de travail.

Il est donc suggéré aux gestionnaires de mieux cibler les besoins réels de leurs employés avant d'implanter des pratiques afin d'obtenir de meilleurs résultats aux plans organisationnels et individuels, même si le conflit travail-famille n'est pas nettement reconnu par les employés. Selon nous, le fait de tenir compte des besoins réels des employés pourrait diminuer les effets indésirables que peuvent engendrer la difficulté à concilier le travail et la vie de famille telle que l'absentéisme, la perte de motivation, la diminution de la productivité et l'insatisfaction au travail.

Les pistes de recherche découlant de cette étude portent sur le type d'entreprise et la situation géographique. Il serait intéressant d'étendre les recherches à plusieurs types d'entreprises dans différentes régions du Québec, étant donné que les études sont habituellement réalisées dans les grandes organisations des grands centres urbains, afin de



vérifier si ces réalités demeurent se ressemblent ou si l'ampleur de la conciliation travail-famille subit des changements en fonction de ces variables étudiées.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

- Allen, T.D., Herst, D. E., Bruck, C.S. et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational health Psychology*, 5 (2), 278-308.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and Outcomes Among Married Professional Women : Evidence from Singapore . *Human Relations*, 45, 813–837.
- Bouthat, C. (1993). *Guide de présentation des mémoires et thèses*. Université du Québec à Montréal.
- Bulletin de la fédération des travailleurs et travailleuses du FTQ. Web. Adresse Web : <http://femmes.ftq.qc.ca/librairies/sfv/telecharger.php?id=465&recherche=1>. (consulté en décembre 2009).
- Carlson, D.S., K.M. Kacmar, et L.J. Williams. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276.
- Caussignac, É. (2000). *La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts*. Thèse de doctorat inédit, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- Chenevier, L. (1996). *Les variables influençant l'ampleur du conflit « emploi-famille » ressenti par l'employé(e)*. Mémoire de maîtrise inédit. École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- Code SCIAN. (2007). Web. Dans Statistiques Canada [En ligne]. Adresse Web : <http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/standard-norme/naics-scian/2007/index-indexe-fra.htm>. (Consulté en octobre 2009)
- Deneault, K. (1996). *Les effets des appuis organisationnels sur le conflit travail-famille et sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle des employés*. Mémoire de maîtrise inédit, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.

- Deschamps, M. (1996). *Les effets du conflit « emploi-famille » sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle*. Mémoire de maîtrise inédit, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- Dolan, S.L., et autres (2002). *La gestion des ressources humaines; tendances, enjeux et pratiques actuelles*. (3<sup>e</sup> éd.). Saint-Laurent, ERPI.
- Duxbury, L. et C. Higgins. (1998). *Work–Life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges*. Regina : gouvernement de la Saskatchewan.
- Duxbury, L., C. 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*, 14(9), 21–29.
- Duxbury, L., C. Higgins et K. Johnson. (1999). *An Examination of the Implications and Costs of Work–Life Conflict in Canada*. Ottawa : Ministère de la Santé.
- Galipeau, P., G. Poirier et Julie T. (2004). *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*. Québec : Direction des communications et la Direction des innovations en milieu de travail.
- Gauthier, B. (Dir.). (1992). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (2<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gavart-Perret M.L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education France.
- Genin, É. (2009). L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadre sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3). 128-135.
- Greenhaus, J.H. et N.J. Beutell. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Guérin, G. et Wils, T. (2002). Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé. *Les presses de l'Université de Montréal*.
- Guérin, G., S. St-Onge, R. Trottier, M. Simard et H. Victor. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec. *Gestion*, Mai, 74-82
- Gutek, B.A., S. Searle et L. Kepla. (1991). Rational versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. 76 (4). 560–568.

- Higgins, C., et Duxbury, L. (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1*. Ottawa : Santé Canada.
- Holohan, C.K. et L.A. Gilbert. (1979). Conflict Between Major Life Roles : Women and Men in Dual Career Couples. *Human Relations*, 32, 451–467.
- IMT. (novembre 2009). Web. Dans le Site Emploi-Québec [En ligne]. Adresse Web : [http://imt.emploiquebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941\\_accueil\\_fran\\_01.asp](http://imt.emploiquebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg941_accueil_fran_01.asp) (Consulté le novembre 2009)
- Julien, P-A. (Dir.). (1997). *Les PME : bilan et perspectives, (2<sup>e</sup> éd.)*. Québec : Presses Inter Universitaires.
- Keith, R. et R. Schafer. (1980). Role Strain and Depression in Two Job Families. *Family Relations*, 29, 483–488.
- Labrèche, I. et Lavoie, V. (2004). *Pour aller plus loin ensemble*. Montréal. Réalités Policières : Portrait 2004.
- Le Québec chiffre en main (2009). L'Institut de la statistique du Québec. Web. [En ligne]. [http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/pdf2009/QCM2009\\_fr.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/referenc/pdf2009/QCM2009_fr.pdf) (Consulté en octobre 2009).
- L'Institut national de santé publique du Québec. (2005). *La difficulté de concilier Travail-Famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. Québec.
- Normes du travail (octobre 2009). Normes du travail. Web. [En ligne]. Adresse Web : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/>. (Consulté en 2009).
- Paris, H. (1989). *The corporation response to workers with family responsibilities*. Ottawa : Conference board of Canada.
- Quivy, R. et L-V Campenhoudt. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales, (2<sup>e</sup> éd.)*. Paris : Dunod.
- Rapport sur la famille et l'enfance (2009). L'Observatoire de L'Abitibi-Témiscamingue. Web. [En ligne]. Adresse Web : [http://www.observat.qc.ca/Portraits/Plan\\_abrégés/Abrégé\\_Famille\\_2009.pdf](http://www.observat.qc.ca/Portraits/Plan_abrégés/Abrégé_Famille_2009.pdf). (Consulté en juin 2009).
- Recensement (2006). Web. Dans Statistiques Québec [En ligne]. Adresse Web : [http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2006\\_08/familles08/fammono08.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2006_08/familles08/fammono08.htm) (Consulté en octobre 2009)

- RQAP (juin 2009). Régime québécois d'assurance parentale. Web. [En ligne]. Adresse Web : <http://www.rqap.gouv.qc.ca/>. (Consulté en 2009).
- Rodgers, C. (2009). À la recherche de solutions pour les mères. *Montréal : La Presse*. 19 décembre 2009.
- Schermerhorn, R. J., J.G. Hunt et O. N. Richard. (2002). *Comportement humaine et organisation*, (2<sup>e</sup> éd.). Québec : ERPI.
- St-Onge, S., M. Audet, V. Haines et Petit, A., (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Gaétan Morin éditeur.
- St-Onge, S., S. Renaud, G. Guérin et C. Émilie. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57 (3), 491-516.
- Torres, P. (2004). *La conciliation travail-famille au Québec, Travail dirigé 1*. Université du Québec en Outaouais, Gatineau.
- Torres, P. (2008). *Facteurs explicatifs de l'utilisation des pratiques d'aide à la conciliation travail-famille*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec en Outaouais, Gatineau.
- Tremblay, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Québec-Toulouse : Presses de l'université du Québec et Octares.
- Tremblay, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, (2<sup>e</sup> éd.). Québec-Toulouse : Presses de l'Université du Québec et Octares.
- Tremblay, D.-G. (Dir.). (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux!* Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D.-G., Di Lorento, M. et Émilie G. (2009). *Le soutien organisationnel à la conciliation travail-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec*. Note de recherche 09-04. Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Février.
- Villeneuve, D., avec la coll. de D.-G., Tremblay. (1999). *Famille et travail, deux mondes à concilier*. Québec : Conseil de la famille et de l'enfance du Québec.

**APPENDICE 1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

**TITRE DU PROJET DE RECHERCHE :** La conciliation travail-famille telle que vécue dans les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue

**NOM DES CHERCHEURS ET LEUR APPARTENANCE :** Marie-Noëlle Morin, étudiante à la maîtrise en gestion des organisations, sous la direction de M. Serge Tessier, professeur au département des sciences de la gestion.

**COMMANDITAIRE OU SOURCE DE FINANCEMENT :** Aucun

**DURÉE DU PROJET :** De mai 2009 à septembre 2009.

### INTRODUCTION :

Le gouvernement du Québec a développé des politiques familiales pour soutenir les parents. Les entreprises commencent à prendre conscience que la main-d'œuvre actuelle souhaite passer plus de temps avec leur famille. Alors, plusieurs pratiques sont mises sur pied pour répondre aux attentes des employés. On constate que le marché du travail requiert une flexibilité et une adaptation des employeurs aux nouvelles exigences des travailleurs et les différentes lectures portant sur le sujet, nous ont permis de confirmer que la conciliation travail-famille est une problématique présente dans notre société.

### BUT DE LA RECHERCHE :

La présente recherche porte sur la conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises (PME) de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Cette recherche nous permettra de répondre à deux (2) objectifs principaux soit : d'identifier quelles sont les pratiques qui permettent de concilier le travail et la famille dans les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et d'établir si ces pratiques correspondent aux attentes exprimées par les employés.

### DESCRIPTION DE VOTRE PARTICIPATION À LA RECHERCHE :

Pour réaliser cette étude, nous avons besoin de la participation d'employés travaillant dans une PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue comptant entre 20 et 49 employés. Pour répondre à ce questionnaire, vous devez répondre à ces trois (3) critères :

- 1) Avoir un enfant à charge vivant avec vous;
- 2) Être sous la responsabilité d'un supérieur immédiat;
- 3) Travailler dans une PME comptant entre 20 et 49 employés.

Si vous répondez à ces trois (3) critères, nous sollicitons donc votre participation qui consistera à remplir un questionnaire et à nous le retourner par la poste dans l'enveloppe préaffranchie avant le **10 juillet 2009**. Il est important de préciser que le questionnaire ne comporte pas de bonne ou mauvaise réponse. Nous voulons obtenir le portrait le plus représentatif de la conciliation travail-famille vécue dans les petites et moyennes entreprises (PME) de la région.

**DESCRIPTION DES INCONVÉNIENTS ET DE LA GÊNE À PARTICIPER À LA RECHERCHE :**

La participation à cette recherche ne prévoit aucun inconvénient ou gêne. Le temps requis pour répondre à ce questionnaire varie entre 15 et 25 minutes.

**DESCRIPTION DES AVANTAGES À PARTICIPER À LA RECHERCHE :**

Votre participation à cette étude permettra d'obtenir une meilleure compréhension du sujet d'étude et d'identifier les attentes des employés face à la conciliation travail-famille, en région. Également, la recherche vise à proposer aux PME régionales des modèles de pratiques de conciliation travail-famille.

**COÛTS ET RÉMUNÉRATION :**

Votre participation à la recherche ne comporte aucun coût, ni rémunération.

**COMMERCIALISATION DES RÉSULTATS ET/OU CONFLITS D'INTÉRÊTS :**

Les résultats de la présente recherche ne seront pas commercialisés. La chercheuse n'est pas en conflit d'intérêts.

**DIFFUSION DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE :**

Les données recueillies au cours de la recherche seront utilisées dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de maîtrise en gestion des organisations. Par la suite, les sujets intéressés par les résultats de l'étude pourront consulter le mémoire de recherche à la bibliothèque de l'UQAT.

**LA PARTICIPATION À LA RECHERCHE EST VOLONTAIRE :**

Votre participation à l'étude est entièrement volontaire et vous pouvez choisir de ne pas répondre au questionnaire. Le fait que vous remplissiez et nous retourniez ce questionnaire atteste de votre consentement à participer à cette recherche.

Pour tout renseignement supplémentaire concernant vos droits, vous pouvez vous adresser au :  
Comité d'éthique de la recherche impliquant des êtres humains

UQAT

Vice-rectorat à l'enseignement et à la recherche

445, boul. de l'Université, Bureau B-309

Rouyn-Noranda (Qc) J9X 5E4

Téléphone : (819) 762-0971 # 2252

[danielle.champagne@uqat.ca](mailto:danielle.champagne@uqat.ca)

**J'AI PRIS CONNAISSANCE DES IMPLICATIONS DE MA PARTICIPATION À LA RECHERCHE ET J'Y CONSENS DE FAÇON LIBRE ET ÉCLAIRÉE.**



**APPENDICE 2 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

## QUESTIONNAIRE

Dans le but d'alléger la forme du questionnaire, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans aucune discrimination.

### SECTION 1 : CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

La section 1 recueille des informations sur les **caractéristiques de votre emploi**. Veuillez cocher la réponse qui convient le mieux à votre situation :

1. À quelle catégorie occupationnelle appartenez-vous ?

- |                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| Cadre                                | <input type="checkbox"/>       |
| Professionnel                        | <input type="checkbox"/>       |
| Technicien                           | <input type="checkbox"/>       |
| Employé de bureau                    | <input type="checkbox"/>       |
| Employé de production et d'entretien | <input type="checkbox"/>       |
| Autres, précisez                     | <input type="checkbox"/> _____ |

2. Êtes-vous un employé :

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Syndiqué     | <input type="checkbox"/> |
| Non-syndiqué | <input type="checkbox"/> |

3. Combien d'heures par semaine consacrez-vous, en moyenne, à votre emploi ?  
\_\_\_\_\_ heures

4. Quel est le titre du poste que vous occupez au sein de l'entreprise ?  
\_\_\_\_\_

5. Travaillez-vous selon le même horaire ?

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Toujours     | <input type="checkbox"/> |
| Souvent      | <input type="checkbox"/> |
| À l'occasion | <input type="checkbox"/> |
| Jamais       | <input type="checkbox"/> |

6. Travaillez-vous la fin de semaine ?

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Oui, régulièrement | <input type="checkbox"/> |
| Oui, à l'occasion  | <input type="checkbox"/> |
| Non                | <input type="checkbox"/> |

7. Votre emploi exige-t-il des déplacements à l'extérieur ?

- Aucun déplacement
- Déplacements occasionnels
- Déplacements fréquents

8. Combien de temps consacrez-vous à votre formation ou à votre perfectionnement professionnel, par mois :

- Aucune
- 1-5 heures par mois
- 5-10 heures par mois
- Plus de 10 heures par mois

9. Quel est votre statut d'emploi actuel ?

- Permanent temps plein
- Permanent temps partiel
- Temporaire temps plein
- Temporaire temps partiel
- Sur appel

## SECTION 2 : EXIGENCES NON PROFESSIONNELLES

La section 2 traite de vos **exigences non professionnelles**. Cette section se réfère aux exigences de la vie sociale ou familiale. Veuillez cocher la réponse qui convient le mieux à votre situation :

1. Avez-vous des responsabilités liées à des personnes à charge, autres que vos enfants :

- Oui
- Non

2. Avez-vous des responsabilités liées à une personne handicapée, autre que vos enfants :

- Oui
- Non

3. Avez-vous des responsabilités liées à vos petits enfants :

- Oui
- Non

4. Combien de temps consacrez-vous par semaine, aux différentes activités suivantes :

Tâches ménagères : \_\_\_\_\_ heure (s)  
 Soins aux enfants (bain, repas, devoir, etc.): \_\_\_\_\_ heure (s)  
 Sorties familiales : \_\_\_\_\_ heure (s)  
 Bénévolat : \_\_\_\_\_ heure (s)  
 Autres, précisez : \_\_\_\_\_ heure (s)

### SECTION 3 : CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE

La section 3 porte sur les tensions liées à votre famille et à votre emploi. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, indiquez à quel degré vous êtes en désaccord ou en accord avec les énoncés suivants :

#### LÉGENDE

1. Tout à fait en **DÉSACCORD**
2. En désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Un peu en accord
5. D'accord
6. Tout à fait en **ACCORD**

DÉSACCORD → ACCORD

1. Mon emploi m'empêche d'assumer mes responsabilités familiales (telles que l'entretien, la cuisine, le repassage, le lavage, les courses, le paiement des factures, les soins aux enfants ou aux personnes à charge)	1	2	3	4	5	6
2. Mon emploi m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale.	1	2	3	4	5	6
3. Après le travail, je suis trop fatigué pour faire ce que j'aimerais faire à la maison	1	2	3	4	5	6
4. Les membres de ma famille ou mes amis me reprochent d'être trop préoccupé par mon emploi lorsque je suis à la maison	1	2	3	4	5	6
5. Parce que mon emploi est exigeant, je suis parfois irritable à la maison	1	2	3	4	5	6
6. Les standards de performance dans mon emploi sont élevés	1	2	3	4	5	6
7. J'ai l'intention de quitter mon emploi, car j'ai de la difficulté à concilier le travail et la famille	1	2	3	4	5	6

## SECTION 4 : APPUI ORGANISATIONNEL

La section 4 traite de l'appui organisationnel, des dirigeants de votre entreprise, de votre supérieur immédiat ou de vos collègues de travail. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, indiquez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés qui suivent.

### LÉGENDE

1. Tout à fait en **DÉSACCORD**
2. En désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Un peu en accord
5. D'accord
6. Tout à fait en **ACCORD**

DÉSACCORD → ACCORD

### LES DIRIGEANTS

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Les dirigeants valorisent les pratiques de conciliation travail-famille   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Les dirigeants démontrent par leurs attitudes et leurs actions que la conciliation travail-famille est une dimension importante dans la vie organisationnelle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Votre organisation est un milieu de travail qui facilite la conciliation travail-famille  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

DÉSACCORD → ACCORD

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4. J'ai le sentiment que mon supérieur est attentif à la question de conciliation travail-famille   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Mon supérieur m'encourage à utiliser les pratiques de conciliation travail-famille   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. J'ai le soutien informel (sans qu'aucune pratique de conciliation travail-famille soit mise en place officiellement) de mon supérieur lorsque je dois prendre un congé pour des raisons familiales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Mon supérieur accepterait de m'aider à résoudre mes problèmes de conciliation travail-famille, par exemple :   |   |   |   |   |   |   |
| 7.1 Modifier mon horaire de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.2 Réduire ma charge de travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.3 M'accorder des congés   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.4 M'absenter à l'occasion   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.5 Réduire mes déplacements à l'extérieur  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

### COLLÈGUE DE TRAVAIL

DÉSACCORD → ACCORD

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 8. Les relations entre collègues sont agréables  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Mes collègues de travail sont sensibles à mes problèmes de conciliation travail-famille                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Mes collègues de travail m'aident à concilier le travail et la famille   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Mes collègues tolèrent que je bénéficie de souplesse de la part de l'employeur afin de concilier mon travail et ma famille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## SECTION 5 : ATTENTES DES EMPLOYÉS

La section 5 traite de vos **attentes** face à l'organisation auquel vous travaillez concernant la conciliation travail-famille. En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, indiquez dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou d'accord avec chacun des énoncés suivants.

### LÉGENDE

1. Tout à fait en **DÉSACCORD**
2. En désaccord
3. Un peu en désaccord
4. Un peu en accord
5. D'accord
6. Tout à fait en **ACCORD**

	DÉSACCORD	→	ACCORD			
1. Dans votre organisation, les pratiques existantes de conciliation travail-famille s'adaptent à votre <b>situation familiale</b>	1	2	3	4	5	6
2. Je suis satisfait des pratiques de conciliation travail-famille mises en place	1	2	3	4	5	6
3. Je trouve que mes valeurs et celles véhiculées par l'organisation sont semblables	1	2	3	4	5	6
4. L'ouverture de mon organisation envers la conciliation travail-famille est un facteur qui stimulera mon choix de carrière au sein de l'entreprise	1	2	3	4	5	6
5. Les conditions de travail facilitant la conciliation travail-famille sont les raisons qui m'ont convaincu de travailler dans mon entreprise actuelle	1	2	3	4	5	6
6. Je recommande mon milieu de travail à d'autres travailleurs qui sont en recherche d'emploi	1	2	3	4	5	6
7. Les mesures de conciliation travail-famille offertes dans les grandes organisations sont plus efficaces que dans les PME de la région de l'Abitibi-Témiscamingue ?	1	2	3	4	5	6
8. Je préférerais travailler dans une grande organisation	1	2	3	4	5	6

## SECTION 6 : PRATIQUES RECENSÉES

Dans la littérature consultée, on constate que plusieurs pratiques sont mises en place dans les entreprises. Dans cette section, **trois (3) questions vous seront posées** à l'aide du tableau suivant.

**Question 1** : Quelles sont les pratiques **existantes actuellement** dans l'entreprise où vous travaillez.

Veillez cocher la case si la pratique est existante. Par exemple :

- = oui, il y a des horaires de travail flexible  
 = non, il n'y a pas d'horaire de travail flexible

**Question 2** : La question 1, nous a permis de connaître, les pratiques qui ont été intégrées dans votre milieu de travail. Maintenant, nous voulons déterminer si ces mêmes pratiques sont **facilement accessibles** pour vous. **Vous répondez seulement pour les questions qui ont été affirmatives à la question 1.** Si la réponse est oui, veuillez cocher la case.

**Question 3** : Quelle (s) pratique (s) vous **serait la plus utile** afin de concilier votre travail et votre vie familiale? Vous pouvez cocher cette pratique qu'elles soient existantes ou non dans votre milieu de travail.

Pratiques recensées dans la littérature :	Question 1	Question 2	Question 3
	Existante	Accessible	Utile
1. garderie en milieu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. aide financière pour les frais de garde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. compléments de salaire et de congé à la naissance et à l'adoption	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. congés pour raisons personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. priorité des choix pour la période de vacances annuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. vacances supplémentaires aux frais de l'employé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. comité de conciliation travail-famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. programme d'aide aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. assurance collective familiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. services domestiques à domicile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. possibilité de refuser des heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. remboursement des frais de déplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. sorties familiales à coût réduit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. achat de biens à prix réduits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. mécanisme de remplacement le jour même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. banque annuelle de 50 heures chômées et payées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. horaire flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. horaire comprimé volontaire (par exemple : semaine de travail de 4 jours)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. horaire à la carte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. travail à temps partiel volontaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. travail partagé volontaire (par exemple, deux employés se partagent un poste de travail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. travail à domicile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. aide aux familles des employés déplacés géographiquement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autres pratiques implantées dans votre entreprise :

---



---

Avez-vous des commentaires concernant la conciliation travail-famille dans les PME de l'Abitibi-Témiscamingue :

---



---

### SECTION 7 : PROFIL DU RÉPONDANT

Cette section nous permettra de mieux connaître les caractéristiques personnelles des répondants. Veuillez cocher la réponse qui convient le mieux à votre situation :

1. Combien d'enfants vivent avec vous?

\_\_\_\_\_ enfants

2. Parmi ces enfants, combien ont :

	Nombre d'enfants
1. moins de 3 ans	_____
2. entre 3 et 6 ans	_____
3. entre 6 et 12 ans	_____
4. entre 12 et 18 ans	_____
5. plus de 18 ans	_____

3. Quel est votre statut familial ?

Vivant seul

Conjoint

Conjoint de fait

Autre : précisez : \_\_\_\_\_

4. Indiquez votre groupe d'âge ?

16-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

45 ans et plus

5. Votre sexe ?

Femme

Homme

Merci de votre collaboration !



