

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE - URBANISATION CULTURE ET SOCIÉTÉ

TRANSFERT ET MOBILISATION DES CONNAISSANCES
DANS LE CADRE D'UNE RECHERCHE SUR LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE
DANS LES ORGANISMES CULTURELS AU QUÉBEC

par

Suzanne LACROIX
B. Sc.

Essai présenté pour obtenir le grade de
Maître ès Arts
en Pratiques de recherche et action publique

Janvier 2012

© Suzanne LACROIX, 2012

Cet essai intitulé

**Transfert et mobilisation des connaissances
dans le cadre d'une recherche sur la conciliation travail-famille**

présenté par

Suzanne Lacroix

a été évalué par un jury composé de

Christian Poirier : directeur de maîtrise

Françoise-Romaine Ouellette : professeure

Diane-Gabrielle Tremblay : examinatrice externe

Marie-France Benoit : examinatrice externe

RÉSUMÉ

Cet essai est le compte rendu de notre stage effectué à l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (GATS). L'objectif était de mettre en pratique les connaissances acquises quant au transfert et à la mobilisation des connaissances dans le cadre de la maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP) du Centre Urbanisation, Culture et Société (UCS) de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS). Afin de réaliser cet objectif, le travail de recherche a été suivi de différentes activités de transfert et de mobilisation des connaissances, avec la collaboration de l'ARUC-GATS et de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

À la suite du travail de recherche portant sur le thème de la conciliation travail-famille dans les organismes culturels au Québec, les résultats ont été présentés à des représentantes du milieu culturel ainsi qu'aux représentantes du Comité de la condition féminine de la CSN. Lors de ces présentations, en plus de permettre un transfert, elles ont donné lieu chaque fois à une expérimentation de la mobilisation de connaissances. Nous terminerons d'ailleurs cet essai avec une réflexion au sujet de ces thématiques.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de maîtrise, monsieur Christian Poirier pour son soutien et la patience dont il a fait preuve tout au long de mon parcours de maîtrise. Surtout, je tiens à le remercier d'avoir accepté de m'accompagner dans « les chemins sinueux » que j'avais choisis de suivre afin de me réorienter professionnellement, en essayant, entre autre, de m'appuyer sur mes acquis passés afin de réaliser le passage : choisir la culture pour pivoter vers d'autres horizons.

Un grand merci à ma superviseure et co-directrice de recherche dans le cadre du stage, madame Diane-Gabrielle Tremblay, pour sa grande disponibilité et son soutien constant. Je tiens également à remercier madame Marie-France Benoît de la CSN qui a accepté de collaborer à mon projet en étant ma représentante en milieu pratique. Mesdames Tremblay et Benoît ont été très généreuses de leur temps, malgré des horaires particulièrement chargés, je leur en suis infiniment reconnaissante.

Je m'en voudrais d'oublier les répondants à mon enquête qui ont accepté de participer aux entretiens, permettant ainsi de document leur milieu.

Un remerciement spécial à monsieur Michel Trépanier, qui était directeur de la PRAP lors mon inscription, pour sa très grande disponibilité et ses bons conseils. Cela a été très apprécié autant au moment de l'inscription qu'en cours de programme lorsque, pour diverses raisons, le doute s'était installé.

Finalement, un merci bien spécial à ma nièce Andréanne pour son œil de lynx et ses bons mots (au sens propre et au sens figuré).

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LE STAGE.....	3
1.1. Les activités de recherche.....	3
1.1.1. Le milieu de stage et ses différents acteurs	4
1.1.2 Les objectifs et les retombées anticipées.....	6
1.1.3 Le cadre conceptuel de la conciliation travail-famille	7
1.1.4 La méthodologie.....	9
1.1.5 L'analyse et les résultats	12
1.2. Les activités de transfert et de mobilisation	15
1.2.1 Les organismes culturels	16
1.2.2 La Confédération des syndicats nationaux (CSN)	20
1.2.3 Le rapport de recherche.....	25
CHAPITRE 2 : BILAN CRITIQUE DU STAGE.....	29
2.1. L'élaboration du projet	29
2.2. Le travail de recherche	30
2.2.1. La collecte de données	31
2.2.2. L'analyse	35
2.2.3. Le rapport de recherche.....	36
2.3. Le type de projet et ses limites	38
2.4. Retour sur les activités de transfert et de mobilisation.....	40
2.5. Le bilan global du stage.....	43
CHAPITRE 3 : BILAN RÉFLEXIF SUR LE RÔLE D'AGENT D'INTERFACE.....	45
3.1. Le stage : transfert et mobilisation	45
3.2. L'interface et la recherche-action	49
3.2.1. Qu'est-ce qu'un agent d'interface?	49
3.2.2. L'interface et la recherche-action ou collaborative.....	51
3.2.3. L'interface et la valorisation	52
3.2.4. L'interface et ses compétences.....	53
CONCLUSION	57
Annexe A – Courriel de sollicitation.....	59

Annexe B - Courriel d'invitation.....	61
Annexe C - Synthèse	63
Annexe D – Document PowerPoint.....	77
Annexe E – Courriels d'information au sujet du rapport	81
Annexe F – Calendrier des activités	83
Annexe G - Rapport de recherche	85
Bibliographie	173

LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

ARUC : Alliance de recherche universités-communautés

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

CAP : Chantiers d’Action partenariale

CEF : Conciliation Emploi-Famille

CPE : Centre de la petite enfance

CLSC : Centre local de services communautaires

CRÉ : Conférence régionale des Élus

CSN : Confédération des syndicats nationaux

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

CTCC : Confédération des travailleurs catholiques du Canada

INRS : Institut national de la recherche scientifique

PME : Petites et moyennes entreprises

PRAP : Pratiques de recherche et action publique

INTRODUCTION

Le présent essai a pour objectif de rendre compte de notre expérience de stage dans le cadre du programme de *Pratiques de recherche et action publique*. Le programme a comme mandat de former des agents d'interface et le stage doit permettre l'expérimentation de cette fonction. L'objectif est de faire en sorte que la recherche soit utile et ait un objectif pratique en encourageant la collaboration entre les chercheurs et les praticiens favorisant par conséquent la mobilisation des connaissances : « *Montrer qu'il existe d'autres manières de faire de la recherche que celles qui se sont imposées au fil du temps [...] Il faut accepter de reconnaître que profanes et spécialistes sont engagés dans des activités de recherche et qu'à certains moments ils jugent bon d'unir leurs efforts* » (Callon et coll., 2001 : 111). Cette coopération prendra forme dans un partenariat avec un milieu d'action qui a besoin de la production d'informations dans le but de documenter une situation particulière, un besoin, un manque, etc. C'est souvent ce qu'on appelle la recherche-action ou collaborative.

Bien que le programme en soit un de formation en interface, l'ouverture à un projet de recherche traditionnelle est présente. En effet, les responsables du programme invitent les étudiants à réaliser un stage qui les aidera à développer les compétences qu'ils jugent pertinentes dans le cadre de leur parcours. Ayant pris la décision de faire un retour aux études au niveau de la maîtrise afin d'acquérir des habiletés de recherche, nous avons choisi d'effectuer un stage orienté davantage vers le monde des chercheurs de manière à éprouver ces nouvelles connaissances et ces nouveaux savoir-faire.

D'ailleurs, l'intérêt de ce choix réside dans le fait que nous aurons l'opportunité d'expérimenter les différentes aptitudes qui seront développées dans chacun des contextes. En effet, quoiqu'une grande partie de notre temps sera consacrée à la recherche, l'interface sera tout de même bien présente puisque notre projet inclut divers acteurs provenant tant du domaine de la recherche que de celui de la pratique. Nous serons ainsi en position d'interface entre trois univers : la recherche, le syndicalisme et la culture. Sans oublier l'interface entre notre directeur de maîtrise et notre milieu de stage. De plus, lors des activités de transfert en vue de communiquer nos résultats, nous aurons également l'occasion d'expérimenter la mobilisation des connaissances.

Notre essai sera donc le résumé de ces nouvelles expériences. Nous commencerons par expliquer chaque étape du stage, de la préparation de celui-ci jusqu'aux activités de transfert s'étant déroulées à la toute fin. Par la suite, nous tracerons un bilan critique de cette expérience et des diverses compétences

acquises au cours de notre formation. Nous terminerons avec un retour réflexif au sujet de notre expérience et du rôle d'agent d'interface.

CHAPITRE 1 : LE STAGE

L'élaboration de notre stage nécessite bien sûr d'avoir un objet d'étude. Par la suite, il faut trouver une entreprise ou un organisme intéressé par le projet et qui puisse nous aider à le réaliser. Dans notre cas, nous devons aussi trouver un partenaire de la pratique préoccupé par notre thème et avec qui nous pourrions partager les résultats obtenus. Dans les deux cas, nous devons trouver des milieux qui sont interpellés par les aspects de recherche et de transfert associés à la formation.

1.1. Les activités de recherche

Une fois notre décision de parfaire notre apprentissage en recherche établie, il nous fallait choisir un sujet. Nous avons porté beaucoup d'attention à ce choix étant donné notre désir de mettre à profit nos connaissances dans un nouvel univers professionnel afin de nous réorienter. Par conséquent, nous avons le souci de sélectionner un objet qui soit vraiment en lien avec nos intérêts par rapport à un éventuel emploi.

À la suite d'une longue réflexion, nous nous sommes aperçue que nous avons une grande curiosité envers des thèmes liés au monde du travail, plus précisément concernant les conditions dans lesquelles celui-ci se déroule. Ce ne sont pas les conditions salariales ou matérielles, mais plutôt les conditions psychologiques, plus spécifiquement la santé mentale, qui retenaient notre attention. Toutefois, il s'agit de questions qui peuvent être très délicates et c'est pourquoi nous avons préféré une matière plus « neutre » pouvant englober indirectement ces thèmes. Un sujet qui pourrait, peut-être, ouvrir la voie à d'autres, qui serait un premier pas vers les thématiques désirées. Nous avons décidé d'étudier la question de la conciliation travail-famille. Il s'agit d'un thème d'actualité qui englobe différents aspects, dont bien sûr la difficulté à être parents et travailleurs, ce qui sous-entend la place appréciable que peut prendre le boulot dans nos vies, au point de rendre parfois difficile la conciliation entre les sphères personnelles et professionnelles. Nous avons choisi d'axer notre étude sur la vie familiale plutôt que la vie personnelle dans son ensemble de façon à bien délimiter notre projet et ainsi nous assurer de rencontrer les délais alloués au stage.

1.1.1. Le milieu de stage et ses différents acteurs

Une fois le sujet défini, il fallait le situer dans un secteur pour pouvoir l'étudier. Nous avons retenu la culture parce qu'il semble y avoir peu de documentation disponible quant aux conditions des employés qui y œuvrent. Notre objectif est de questionner les conditions des travailleurs en culture, et non pas celles des créateurs. Nous souhaitons analyser le côté que nous qualifions d'administratif par rapport au côté créatif du domaine culturel.

En effet, nous avons fait le choix d'étudier les organismes culturels plutôt que les entreprises culturelles. Celui-ci a été fait en fonction d'une certaine compréhension du rôle des organismes et associations par rapport à celui des entreprises. Les organismes et associations ont essentiellement un rôle de services aux membres en termes d'information, de formation et/ou de représentation et de défense des droits des membres. Ce sont pour la plupart des entités à but non lucratif. De l'autre côté, les entreprises culturelles sont des entités à but lucratif qui offrent des biens et services. Ces entreprises peuvent, par exemple, proposer la production, la vente ou la promotion d'un produit culturel. Selon la nature de ces biens et services, ceux-ci sont fournis soit aux artistes, soit au public.

Par ailleurs, notre préoccupation se rapportant aux conditions de travail, nous souhaitons étudier un milieu à caractère pratiquement « syndical ». Les organismes culturels sont nombreux à posséder cette caractéristique de représentation et de défense des droits de leurs membres. Il sera finalement impossible de nous restreindre à ces seuls organismes « syndicaux » en raison des critères de sélection que nous expliquerons dans la méthodologie. Les organismes retenus ont donc des missions variées et non pas seulement syndicales.

Une fois l'objet et le terrain d'étude définis, il nous fallait maintenant trouver un endroit où réaliser notre apprentissage. Notre première démarche fut entreprise à titre exploratoire. Nous avons écrit à une professeure dont la spécialisation était en lien avec notre thème dans l'intention de lui demander des suggestions et des recommandations relativement au stage. À notre grande surprise, elle nous a proposé de nous joindre à elle. Nous allions donc travailler à l'ARUC-GATS¹, soit l'Alliance de recherche entre les universités et les communautés sur la gestion des âges et des temps sociaux, avec Diane-Gabrielle

¹ <http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article1>

Tremblay qui en est la directrice. L'ARUC-GATS regroupe trois *Chantiers d'Action partenariale* (CAP), dont celui de la Conciliation Emploi-Famille (CEF).

L'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux a trois objectifs principaux : partager les connaissances qui y sont développées, effectuer des enquêtes pour documenter les divers secteurs étudiés, et finalement procéder à des comparaisons avec d'autres pays. On remarque que ces objectifs rencontrent ceux de la PRAP en ce qui concerne la recherche en partenariat, ou action au sens où l'entendent Dolbec et Prud'homme :

« Ce type de recherche [recherche action] s'est donné comme objectif d'influencer directement le monde de la pratique » (Dolbec et Prud'homme, 2009 : 531).

De plus, notre attention a été attirée par deux types d'informations trouvées sur le site de l'ARUC-GATS. La première explique que l'ARUC-GATS s'intéresse particulièrement aux mesures de conciliation qui existent déjà dans les environnements de travail, et à celles qui pourraient être implantées. La deuxième information précise l'appellation du sujet. À l'ARUC, celui-ci est désigné par « articulation emploi-famille » :

C'est bien de l'articulation entre l'emploi, le travail salarié ou la vie professionnelle et la vie familiale dont il s'agit. Nous avons choisi d'utiliser le mot articulation, et non celui de conciliation, pour exprimer l'articulation, les réglages et les liens entre les sphères familiales et professionnelles. L'expression de conciliation renvoie pour plusieurs à la même idée, mais il s'agit d'une traduction de l'anglais « balancing », qui n'inclut pas l'idée de réglages et d'articulations, que nous préférons (Tremblay, 2003)

De notre côté, nous avons choisi d'employer l'expression « Conciliation travail-famille » parce que dans la majorité des cas, et surtout chez le grand public, on parle presque toujours de « conciliation » et de « travail ». C'est d'ailleurs la formulation retenue par le gouvernement. Nous avons également choisi de conserver ces termes parce que nous pensions que les milieux culturels étudiés étaient, eux aussi, également plus familiers avec cette expression.

Maintenant que le milieu de recherche était trouvé, il restait à s'adjoindre un partenaire praticien. En effet, afin de respecter les objectifs de la PRAP, il était important que notre étude soit effectuée dans une visée utilitaire. Nous devons trouver un partenaire démontrant une préoccupation envers notre projet et à qui celui-ci pourrait être profitable. Puisque, initialement, nous devions étudier les organismes culturels ayant un rôle syndical, nous souhaitons conserver cette notion syndicale et nous joindre à une

organisation qui œuvre dans ce secteur. Étant donné qu'il s'agit d'un projet collaboratif, nous avons sollicité un partenaire de l'ARUC-GATS ayant une telle mission syndicale, soit la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Madame Marie-France Benoit, conseillère syndicale à la condition féminine au Service des relations du travail de la CSN, a accepté de prendre part à notre projet de stage et d'être notre représentante en milieu de pratique.

Nous avons choisi la CSN parce que la mission et l'histoire de cette centrale syndicale nous interpellent par son implication sociale. La Confédération des syndicats nationaux existe sous sa forme actuelle depuis 1960. Son ancêtre, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC), créée en 1921, a été fondée dans le but, entre autres, de lutter contre l'exploitation de salariés dans des lieux insalubres et de combattre la corruption des dirigeants politiques. Ce qui a commencé en tant que regroupement pour la défense des travailleurs (CTCC) est devenu un organisme qui va au-delà de son rôle syndical pour embrasser un rôle social² :

La CSN d'aujourd'hui soutient avec autant de conviction la nécessité de transformations politiques, économiques, sociales et syndicales pour l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de ses membres et de l'ensemble de la population [...] Elle a toujours été partie prenante des débats et des luttes populaires pour une société plus juste, plus égalitaire et démocratique.

Une fois notre « équipe » de stage constituée, nous pouvions maintenant commencer.

1.1.2 Les objectifs et les retombées anticipées

Notre objectif général est d'ajouter de nouvelles informations sur le thème de la conciliation travail-famille. Notre objectif spécifique est de mener cette démarche dans un secteur précis, celui des organismes culturels, en fonction des employés administratifs. Nous avons identifié trois particularités du domaine culturel dont nous souhaitons observer les impacts. Il y a d'abord la main-d'œuvre qui est majoritairement féminine selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec³. Une main-d'œuvre qui est peut-être davantage susceptible de partir en congé de maternité et/ou d'être en situation de responsabilité familiale car, malgré les nombreuses avancées des femmes, il n'en demeure

² Source : <http://www.csn.qc.ca/web/csn/csn-histoire>. Consulté le 17-02-2011.

³ Source : Observatoire de la culture et des communications du Québec, « Statistiques en bref », no 66, septembre 2010. http://www.stat.gouv.qc.ca/observatoire/publicat_obs/pdf/Stat_BrefNo66.pdf. Consulté le 23-11-2010.

pas moins que ce sont encore très souvent celles-ci qui sont responsables des enfants. Ensuite, il y a la clientèle desservie exerçant son métier selon des horaires atypiques, ce qui peut potentiellement avoir une influence par rapport aux horaires des services. Finalement, les organismes culturels au Québec sont de très petites entités professionnelles : on parle de PME et même de très petites entreprises.

Notre question de recherche est donc la suivante : Comment se vit la conciliation travail-famille dans les organismes culturels compte tenu de la main-d'œuvre féminine, de la clientèle atypique et qu'il s'agit de très petits organismes ?

En plus d'ajouter de nouvelles connaissances, nous souhaitons que les résultats de notre étude puissent servir dans des travaux comparatifs avec d'autres secteurs d'activité. De plus, à la suite de notre revue de la littérature, nous avons remarqué le peu de documentation disponible en rapport avec notre sujet dans le domaine culturel, constat qui ajoute à la pertinence de notre tâche.

Évidemment, nous souhaitons pouvoir présenter nos résultats aux organismes culturels visités et leur soumettre des recommandations. En plus, il y a notre partenaire de stage, la CSN, à qui nous souhaitons que notre étude soit utile, étant donné que les syndicats sont souvent des précurseurs dans les conditions de travail en raison de leurs fonctions et de leurs rôles social et politique.

1.1.3 Le cadre conceptuel de la conciliation travail-famille

La notion de conciliation travail-famille réfère à l'idée de faire cohabiter les sphères professionnelles et familiales, et divers éléments facilitent ou compliquent cette cohabitation. Afin de cerner la problématique liée à cette situation, nous avons fait une revue de la littérature à l'été 2010 dans le cadre du cours de lectures dirigées. À la suite de cette recension des écrits, nous avons retenu sept facteurs qui caractérisent ce sujet, des facteurs en lien avec l'environnement professionnel et d'autres extérieurs à celui-ci.

En emploi, les deux principaux éléments, selon la littérature (Guérin et coll., 1997; Merelli et coll., 2000; Duxbury et coll., 2003; Tremblay 2003; Rochette, 2004; Lee-Gosselin, 2005; Tremblay, 2008), seraient l'attitude du gestionnaire et la flexibilité d'horaire. En effet, un gestionnaire qui se montre sensible à la situation de ses employés sera plus conciliant envers ceux-ci et cherchera à les soutenir dans leur gestion du temps. Il sera plus réceptif à l'idée de leur accorder une flexibilité d'horaire. Selon

les chercheurs, cet élément est primordial dans l'équilibre entre les multiples obligations, que ce soit en raison des rendez-vous médicaux, de l'école ou autre.

Quoique le milieu professionnel soit déterminant lorsqu'il est question de conciliation travail-famille, d'autres éléments ont aussi une incidence. Principalement, deux facteurs hors travail ont un impact.

D'abord, il y a ce qu'on appelle les temps des villes et les temps sociaux (Merelli et coll., 2000; Méda, 2003; Rochette, 2004; Lee-Gosselin, 2005; Chrétien et Létourneau, 2006). Brièvement, il s'agit des horaires des services et des activités offerts aux familles, que ce soit les camps de jour, les horaires des bibliothèques et les horaires, de même que des cliniques médicales et des transports en commun. Autant de services qui relèvent, pour la plupart, de la ville et qui souvent ne sont pas bien adaptés aux horaires des parents-travailleurs.

Ensuite, il y a le vieillissement de la population qui affecte les parents avec le phénomène de la « génération sandwich » (Guberman et Maheu, 1994; Descarries et Corbeil, 2002; St-Amour et coll., 2005; Duxbury et coll. 2003; Williams, 2005). Ce sont ces parents qui, en plus de leurs enfants, doivent s'occuper d'un proche dépendant pour cause de maladie ou d'handicap, souvent un parent âgé. Ils se retrouvent donc « en sandwich » entre leurs enfants et leurs parents vieillissants.

En outre, si certains facteurs influencent la conciliation, il y a aussi des conséquences qui découlent de celle-ci. La première a rapport au taux de natalité (Merelli et coll., 2000; Vendramin, 2007; Eydoux et coll., 2008; Pailhé et Solaz, 2009). En effet, lorsque les parents ont trop de difficulté à concilier leur emploi et leur vie familiale, il est probable qu'ils choisiront d'avoir moins d'enfants. Au contraire, si les conditions sont favorables, ils seront plus enclins à agrandir la famille.

L'autre conséquence a trait à la santé des parents qui travaillent (St-Amour et coll. 2005; Duxbury et coll., 2003; Chrétien et Létourneau, 2006). D'abord, on observe que le niveau du stress tendrait à augmenter dû à la pression subie trop régulièrement. Celle-ci peut être temporelle, parce qu'on a peur de manquer de temps afin de tout faire autant au travail qu'à la maison, ou encore professionnelle, ou sociale, car on veut être de bons employés et de bons parents. Ensuite, on remarque que ces derniers manquent apparemment de temps pour s'occuper de leur bien-être physique, ce qui peut avoir des incidences au niveau de leur alimentation et du temps alloué à l'exercice physique. Sans parler des effets

potentiels sur la santé mentale puisque les parents sont davantage susceptibles de souffrir d'anxiété, d'épuisement et même de dépression.

D'ailleurs, ces contrecoups dans l'ensemble de la vie les parents, taux de natalité et santé, ont des répercussions au niveau de toute la société. En effet, un faible taux de natalité, qui ne se trouve pas à être compensé par une immigration suffisante, fera possiblement en sorte que le poids du fonctionnement de la société (financement des services publics, par exemple) sera réparti entre un plus petit nombre de personnes, en plus de peut-être diminuer le poids politique de cette société. De plus, il ne faut pas non plus sous-estimer les impacts de l'état de santé des parents sur les services de santé et leur coût (St-Amour et coll., 2005).

Finalement, le facteur le plus déterminant en lien avec la conciliation travail-famille est l'évolution de la situation des femmes ou l'égalité hommes-femmes (Merelli et coll., 2000; Descarries et Corbeil, 2002; Tremblay, 2003; Brais, 2005). C'est parce que les femmes sont présentes sur le marché du travail de façon permanente, et avec l'intention d'y rester, que la conciliation constitue un problème. Si les femmes étaient encore confinées à la maison afin de s'occuper des enfants et des tâches ménagères, on peut supposer que les hommes ne chercheraient pas à s'impliquer dans la vie familiale comme ils ont tendance à le faire aujourd'hui. C'est parce que les femmes ont maintenant des emplois rémunérés à l'extérieur de la maison, et qu'elles souhaitent les préserver, qu'il faut dorénavant concilier travail et famille. D'autre part, parce qu'elles ne veulent plus être les seules responsables des obligations familiales, que ce soit les tâches domestiques ou les soins aux enfants, elles réclament un partage équitable avec les hommes. Sans compter que ces derniers changent également et souhaitent prendre leur place dans la vie de leurs enfants. Les deux genres se retrouvent donc à devoir chercher un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. Sans cette évolution de la situation des femmes, on peut supposer que la conciliation travail-famille ne serait pas un sujet si prépondérant aujourd'hui.

1.1.4 La méthodologie

La toute première étape de notre étude a été la composition d'une bibliographie afin de documenter notre sujet. Cette recherche, que nous avons réalisée à l'automne 2009, s'est avérée plus difficile que prévue. De nombreux mots-clés liés à notre thème et au domaine culturel ont été utilisés en français et en anglais : « conciliation travail-famille », « emploi-famille », « travail-famille », « vie professionnelle-vie privée », « family work relationship », combinés à « culture », « industrie culturelle », « culture

industry », etc. Les recherches ont été effectuées dans plusieurs bases de données scientifiques: *Francis*, *Sociological Abstract*, *Web of Science*, *Euréka et Érudit*. Les résultats ont été peu nombreux et il est possible que cela soit dû, entre autres, au mot « culture ».

D'abord, il y a le fait tout simple qu'il semble y avoir peu d'informations relativement à la conciliation travail-famille en culture, et, ensuite, le mot « culture » peut avoir différentes significations. En effet, il peut être compris dans le sens *artistique*, mais également *anthropologique* :

Le concept de culture a depuis longtemps connu maintes définitions : les unes, dites anthropologiques, désignent des faits de civilisation, de mentalités et de modes de vie ; les autres réfèrent aux œuvres et aux représentations qui en émergent, mythes, religions, philosophies, idéologies, arts et sciences. (Lemieux, 2002 : 5)

Il s'est donc avéré extrêmement difficile de trouver de la documentation relative au secteur culturel, et malgré l'ajout de nouveaux mots-clés comme « entertainment » et « divertissement », les résultats n'ont pas été plus concluants. La rareté de renseignements à propos de notre sujet rend notre étude d'autant plus pertinente et utile.

À la suite de cette exploration bibliographique ardue, nous avons décidé de laisser tomber l'aspect « culture » et de nous concentrer sur le sujet principal, celui de la conciliation travail-famille. Nous avons ainsi été en mesure de compléter une revue de la littérature aussi fructueuse que judicieuse.

Par la suite, nous avons réfléchi au meilleur outil méthodologique à employer pour la collecte d'informations, et nous avons fait le choix d'instruments qualitatifs. Nous avons décidé de faire des entretiens semi-dirigés en raison de la richesse et de la qualité des données que permet de récolter ce type d'outil, comme le mentionnent Miles et Huberman : « *Another feature of qualitative data is their richness and holism, with strong potential for revealing complexity; such data provide 'thick descriptions' that are vivid, nested in a real context, and have a ring of truth that has strong impact on the reader* » (Miles and Huberman, 1994 : 10).

Nous pensons aussi que cette méthodologie convient bien aux objectifs de la PRAP qui sont de nous initier au travail de collaboration entre la recherche et la pratique. De fait, un des buts de l'entrevue semi-dirigée, identifié par Savoie-Zajc, rejoint plus particulièrement cet esprit de coopération :

L'entrevue semi-dirigée permet d'apprendre, à propos du monde de l'autre, et aux interlocuteurs, d'organiser, de structurer leur pensée. Ils sont ainsi en mesure de produire

un savoir en situation, une co-construction grâce à l'interaction vécue [...] Un réel échange s'engage entre les personnes. (Savoie-Zajc, 2009 : 343)

Par ailleurs, il aurait pu être avantageux d'effectuer un vaste sondage, car celui-ci aurait fait en sorte de rejoindre un plus grand nombre d'organismes et de secteurs culturels. Par contre, le délai de deux mois nous laissait peu de marge de manœuvre étant donné qu'il fallait prévoir le temps de réponse en plus du temps requis à la maîtrise des divers logiciels d'analyse. De plus, il n'aurait pas été possible d'obtenir autant de nuances dans les renseignements recueillis avec ce type d'outil. On sait que le contact indirect par le biais d'un questionnaire peut également avoir comme conséquence que les répondants ne se sentent pas très concernés et il peut alors être difficile d'aller chercher un bon taux de réponse. Ces deux éléments nous ont convaincue que les entretiens étaient plus appropriés à notre projet puisqu'un lien de confiance peut s'établir lors d'une rencontre et favoriser l'obtention de réponses sincères.

En résumé, un sondage pouvant rejoindre un plus grand nombre de répondants, celui-ci aurait peut-être contribué à tracer un portrait plus global des organismes culturels qui réunissent une grande variété de disciplines artistiques. Toutefois, avec cet instrument, nous y aurions perdu en détails et en qualité d'information; voilà pourquoi nous ne l'avons pas utilisé dans le cadre de cette enquête.

En ce qui a trait à la réalisation des entretiens, nous avons préféré rencontrer un nombre restreint d'organismes afin de nous assurer de respecter nos délais. La sélection a été faite selon une liste de critères qui allaient servir ultérieurement lors de l'analyse. Les trois critères retenus sont la taille, que nous voulions similaire de façon à procéder à la comparaison d'environnements analogues, l'équilibre entre le nombre de gestionnaires et de salariés, de même que la mission dans le but d'observer son influence sur le type de gestion. Quant aux activités artistiques, nous avons voulu qu'elles soient diversifiées dans l'intention d'obtenir une vue d'ensemble du domaine culturel.

Parmi les difficultés rencontrées lors de la sélection, en plus de la rareté de personnes en situation de conciliation, il y a eu la taille des équipes de travail. Après avoir procédé à un premier tri en fonction de la pluralité des pratiques culturelles, puisque nous les souhaitions variées, nous avons constaté la difficulté de conserver un nombre semblable d'individus. En effet, nous avons remarqué une grande disparité quant au nombre de travailleurs dans les organismes choisis, rendant le choix problématique. Nous avons donc décidé d'étudier de très petits organismes, ceux-ci se ressemblant davantage. C'est ainsi que nous avons retenu des organismes dont l'équipe était constituée d'au plus sept personnes. La comparaison avec de plus grands groupes aurait pu être intéressante, mais nous ne disposions pas de

suffisamment de temps pour effectuer un nombre convenable d'entretiens dans les deux catégories, de manière à garantir un minimum de représentativité dans chacune d'elles.

Finalement, nous avons rencontré treize participants, huit employés et cinq gestionnaires, dans neuf organismes⁴. Diverses disciplines sont représentées, que ce soit la danse, le théâtre, la musique, le cinéma ou encore la littérature. Quelques secteurs s'apparentant à des guichets d'information destinés aux gens du milieu culturel s'ajoutent également à la liste.

Tableau 1. Organismes culturels

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

Les personnes rencontrées ont été très généreuses de leur temps puisque les rendez-vous ont eu une durée moyenne de cinquante minutes. Par la suite, le contenu a été conservé sous forme de verbatims afin de permettre une analyse adéquate ainsi que de repérer les passages que nous souhaitions reproduire dans le rapport en vue d'appuyer notre propos.

1.1.5 L'analyse et les résultats

Les résultats obtenus ont été très positifs quant à la situation des parents dans les organismes culturels⁵. Il ressort que l'attitude très favorable des gestionnaires encourage la flexibilité d'horaire ainsi que le télétravail qui peut aider à compenser les absences du bureau. Ce sont les trois éléments qui semblent faire en sorte que la conciliation se vit bien dans les organismes culturels.

⁴ Le nom des organismes n'est pas mentionné afin de respecter les règles d'éthique en termes de confidentialité.

⁵ Pour les fins de l'essai, nous nous en tenons à l'essentiel des différentes étapes du travail de recherche. Le compte rendu détaillé peut être consulté dans le rapport de recherche disponible en Annexe G.

Dans presque tous les bureaux, les employés bénéficient d'une souplesse d'horaire. En général, la journée débute entre 8h30 et 10h et se termine entre 16h30 et 18h. Il est aussi possible de demander des accommodements à cet horaire étendu selon les besoins personnels. En plus des horaires, le télétravail est un élément qui permet aux parents de compenser les absences. S'ils doivent rester à la maison dans le but de s'occuper d'un enfant malade, ils ont la possibilité de réaliser leurs tâches de leur domicile. Le télétravail n'est pas un outil ayant comme objectif de générer du temps supplémentaire, mais celui de soutenir les employés qui ne peuvent pas se présenter au bureau et qui sont disponibles pour effectuer leurs activités de la maison. Le télétravail est possible occasionnellement si cela contribue à une meilleure gestion des horaires. Cependant, personne n'est autorisé à oeuvrer à temps plein de la maison, question de maintenir l'esprit d'équipe et d'encourager la collaboration entre les collègues.

La flexibilité d'horaire et le travail à domicile sont autorisés parce qu'il apparaît que ce qui est important dans les organismes, c'est le résultat et non pas son processus. Les gens fonctionnent par projet et c'est la finalité de celui-ci qui est évaluée plutôt que les minutes qui y sont consacrées. Les gestionnaires démontrent l'ouverture nécessaire à la mise en place de ces mesures.

Les salariés rencontrés ont d'ailleurs précisé que le gestionnaire est l'élément clé de la conciliation. Sa sensibilité facilitera la situation et aura des répercussions positives sur la productivité. De leur côté, les gestionnaires ont précisé que ce n'était pas seulement par grandeur d'âme qu'ils aidaient leur personnel. Ils sont conscients que les travailleurs qui se sentent respectés et soutenus dans la gestion de leurs différentes responsabilités ont tendance à être plus performants et à rester plus longtemps en fonction.

L'autre grand avantage des organismes culturels, ce sont les vacances. Si les normes du travail prévoient deux semaines par année et la possibilité d'en obtenir trois après cinq ans d'ancienneté⁶, les organismes se montrent plus généreux. Les employés débutent avec deux semaines de vacances estivales, mais ils ont congé pendant la période des Fêtes, les bureaux étant fermés pour une période d'environ deux semaines. Il s'agit d'un congé payé en surplus des vacances estivales ou alors compensé par du temps supplémentaire. De plus, les vacances estivales sont bonifiées rapidement : après deux ou trois années en emploi, les gens ont déjà droit à trois semaines de vacances. Lorsqu'on additionne la période estivale et

⁶ Source : Commission des normes du travail du Québec : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/conges-et-absences/vacances>. Consulté le 28-02-2011.

celle du temps des Fêtes, cela fait des conditions avantageuses relativement aux vacances. Cet aspect n'est pas négligeable pour des parents.

Il y a tout de même un revers à ces belles conditions. Les organismes culturels étant constitués de très petites équipes de travail, leurs moyens financiers sont limités et les salaires sont en conséquence. D'ailleurs, certains salariés ont expliqué que les conditions avantageuses aidant à la conciliation servaient peut-être à compenser les petits salaires.

On y trouve également peu d'avantages sociaux à l'exception, parfois, d'un plan d'assurances collectives. Aucun fond de pension ou de REER collectif n'est offert. De plus, comme il s'agit d'organismes à but non lucratif, une bonne partie des revenus est composée de subventions, ce qui peut avoir comme effet de rendre les emplois précaires. Si les subventions ne sont pas renouvelées, des heures devront être coupées, parfois des postes seront abolis. Finalement, un dernier élément négatif a trait à l'informalité des mesures mises en place. En effet, la souplesse d'horaire et le télétravail sont consentis par le gestionnaire en poste. Lorsque celui-ci quitte ses fonctions, il n'y a aucune assurance que son successeur conservera les mêmes arrangements, puisqu'ils ne sont pas écrits, et très souvent ne font pas partie d'une entente officielle entre les employés et la direction.

Quoique ces conditions soient plus précaires, les travailleurs sont satisfaits parce qu'elles favorisent la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Les critiques des parents portaient plutôt sur la réalité à l'extérieur du travail, comme la difficulté d'avoir une place en CPE, l'importance de la proximité du CPE du domicile ou du travail, avoir un service d'aide aux devoirs à l'école et les directives des milieux scolaires et de gardes en rapport avec les symptômes de maladies des enfants. En effet, les parents considèrent qu'ils sont appelés hâtivement par les responsables en garderie lorsque leur enfant présente un léger signe de maladie. Cela implique qu'un des parents doit demeurer à la maison avec l'enfant.

À la suite de ces analyses, nous suggérons deux recommandations de même nature, à savoir des regroupements. Le premier pourrait faciliter l'accès à un plan d'assurances collectives et possiblement à un fond de pension en rassemblant un grand nombre de personnes. Les groupes communautaires et de femmes du Québec pourraient être un exemple à suivre puisqu'ils se sont regroupés afin d'offrir un fond

de pension à leurs équipes⁷. Le deuxième regroupement qui pourrait être constitué a trait aux services de garde. La majorité des organismes rencontrés se trouvent non seulement dans un même quartier, ou alors à proximité, mais en plus ils sont situés dans des édifices qui donnent l'impression d'être à vocation culturelle. Le critère de proximité des CPE serait respecté, en plus de rejoindre des parents qui exercent leur métier dans un même secteur d'activité et qui ont potentiellement des conditions de travail, des besoins et des attentes similaires.

En conclusion, les organismes culturels semblent être des environnements favorables à la conciliation. L'ouverture des questionnaires fait en sorte qu'ils sont soucieux de proposer des arrangements à leurs employés de façon à simplifier la gestion de leurs responsabilités professionnelles et familiales. Deux mesures sont particulièrement encouragées, la souplesse des horaires et le télétravail. Toutefois, elles peuvent être perçues comme étant une sorte de compensation compte tenu des salaires modestes et du peu d'avantages sociaux offerts.

Ces résultats sont tout à fait valables, mais il faut se rappeler qu'ils ont été obtenus dans le cadre d'une enquête à dimension modeste. Il pourrait donc être intéressant de produire une étude plus approfondie du domaine culturel dans son ensemble. S'il était possible de donner suite à une nouvelle recherche, il serait opportun d'étudier des organismes de différentes tailles en vue d'observer s'il s'agit d'un critère ayant une incidence sur la conciliation travail-famille. Il serait tout aussi judicieux de comparer les organismes et les entreprises pour savoir si le fait d'être une entité à but non lucratif ou lucratif exerce une influence sur le type de gestion pratiquée. Bref, beaucoup de travail reste à faire dans ce secteur d'activité si on veut pouvoir bien cerner sa réalité.

1.2. Les activités de transfert et de mobilisation

Une fois la recherche complétée, il fallait maintenant préparer les activités de transfert et de mobilisation. Si celle-ci a monopolisé la plus grande partie de notre temps, la prochaine étape requiert toute notre attention étant donné que ces activités sont au cœur du stage.

Avant de poursuivre, il est préférable d'expliquer ce qu'on entend par transfert et mobilisation. Brièvement, nous pouvons dire que le transfert est une transmission et un partage de connaissances,

⁷ <http://regimeretraite.ca/site>. Consulté le 28-02-2011.

alors que la mobilisation correspond à l'utilisation de ces connaissances: « *La mobilisation des connaissances est définie comme le moyen de transformer les connaissances en actions concrètes dans l'intérêt du plus grand nombre d'acteurs possible (description du programme 'Impact du savoir dans la société' du Conseil de recherche en sciences humaines, cité par Fitzpatrick, 2008 ; Brodeur et al., 2009)* » (Elissalde et Renaud, 2010b : 415). Nous reviendrons plus en détails sur ces notions dans la troisième partie.

Dès le début, lors du choix de nos partenaires, le transfert devait être pris en compte. Il a été convenu que nous ferions une présentation des résultats aux organismes culturels et une autre présentation à la CSN. Ces deux activités de transfert se rapportant à des milieux de pratique, il restait à en définir une au niveau scientifique, ce qui se fera à la toute fin du processus de stage. Il y aura donc, au total, trois activités distinctes qui serviront à rencontrer nos objectifs de transfert et de mobilisation.

Cependant, il est intéressant de noter que la présentation aux organismes culturels s'est finalement transformée en activité « mixte ». En effet, compte tenu du nombre de confirmations reçues de la part du milieu culturel, à la suggestion de Madame Tremblay, nous avons fait une invitation à son équipe, à savoir aux étudiants et à ses collaborateurs. Cela a eu comme effet de créer une assemblée « mixte » composée autant de représentants en milieu pratique qu'en milieu scientifique. Cette mixité a été une des particularités de cette rencontre.

1.2.1 Les organismes culturels

Nous devons à présent communiquer les résultats obtenus aux principaux concernés que sont les employés et les gestionnaires rencontrés dans les différents organismes culturels. La présentation a été prévue pour le lundi 29 novembre 2010 dans un local de la TÉLUQ à Montréal. L'invitation⁸ a été transmise aux treize personnes rencontrées.

Afin de présenter nos résultats, nous avons choisi l'outil presque conventionnel qu'est devenu le PowerPoint. Il est vrai que si ce n'est pas original, cela a le mérite d'établir une communication visuelle source d'une meilleure compréhension de la part du public. C'est pourquoi nous avons élaboré un fichier

⁸ Le courriel d'invitation est disponible en Annexe B.

PowerPoint que nous avons voulu le plus synthétique possible⁹. Lorsque nous préparons ce type de document, nous avons le souci de fonctionner par mot clé de manière à simplifier le contenu et à en faciliter la lecture. Nous pensons que ce procédé favorise la compréhension de l'auditoire. Une autre caractéristique de notre texte est de donner rapidement la réponse à la question de recherche dans l'intention de capter l'attention de l'assistance. La présentation suit donc cet ordre : la question, l'hypothèse, la problématique et la méthodologie, tout cela assez brièvement, pour ensuite répondre à la question de recherche. Une fois cette dernière communiquée, nous poursuivons avec les résultats de l'enquête qui sont en fait l'explication de la réponse. Nous présentons quelques recommandations et nous concluons.

À la toute fin de notre document, des questions sont proposées dans l'intention de susciter la discussion. Il s'agit de questions qui émanent de l'analyse des entretiens. Cela dit, malgré le petit groupe d'individus, les échanges ont été nombreux sans l'aide de ce questionnaire. Il a malgré tout été utilisé à la toute fin de la rencontre presque en guise de conclusion.

En effet, le nombre de participants lors de notre présentation était modeste. Une seule personne rencontrée lors des entretiens est venue assister à la séance, accompagnée d'une directrice d'un autre organisme. Il s'agit d'une gestionnaire que nous avons contactée pour un entretien, mais n'étant pas en situation de conciliation travail-famille, il n'y a pas eu de rencontre. Cependant elle nous avait fait part de son intérêt quant au thème, cette question faisait l'objet d'une réflexion dans son secteur, mais à l'égard de leurs membres. Bien que notre enquête soit concentrée sur les employés administratifs, le sujet rejoignait tout de même les préoccupations de son équipe. Elle a donc mentionné qu'à défaut de pouvoir participer à l'étude, elle serait intéressée à connaître les résultats.

À ces deux personnes issues des organismes culturels se sont ajoutées trois étudiantes de la TÉLUQ, une coordonnatrice et agente de recherche qui collabore avec notre superviseure à l'ARUC-GATS, en plus des évaluateurs de notre stage : Monsieur Christian Poirier, directeur de maîtrise, Madame Diane-Gabrielle Tremblay, directrice de l'ARUC-GATS, Madame Marie-France Benoit, conseillère syndicale et représentante du comité de la condition féminine à la CSN. Au total, neuf personnes ont assisté à notre activité de transfert de connaissances.

⁹ Le document PowerPoint est disponible en annexe D.

Au début de la rencontre, un document synthèse¹⁰ a été distribué. Il s'agit d'un résumé du rapport de recherche. La synthèse a été rédigée à la suite de l'analyse et a ensuite servi à l'élaboration du fichier PowerPoint. Ce résumé servira également à la rédaction du rapport ; ce sera en quelque sorte l'équivalent d'un plan de travail.

Une fois la présentation terminée, les participantes ont pu poser des questions et la discussion a pu commencer. L'assistance étant variée, les questions ont été le reflet de cette diversité. En effet, compte tenu de la composition de la salle, il y avait une mixité entre les milieux de pratique représentés par les organismes culturels et la CSN, et les sphères scientifiques représentées par les étudiantes et l'assistante de recherche. Il y a eu d'abord des questions à caractère plus scientifique telles : « *Combien y avait-il d'hommes parmi les répondants ?* »; « *Y avait-il des gens en situation de monoparentalité ?* »; « *Est-ce que la situation était la même pour les gestionnaires que pour les employés ?* ».

Par la suite, les représentantes des organismes ont enchaîné avec des commentaires en lien avec leur réalité, entre autres les vacances et la précarité d'emploi. Il est vrai que dans la présentation, par souci de concision, nous avons omis cette particularité du secteur culturel que sont les vacances. Les gestionnaires présentes se sont aussi exprimées au sujet de la recommandation relative aux assurances et à un fond de pension dont l'accès pourrait être facilité dans le cadre d'un regroupement des organismes. Selon elles, il serait étonnant que la proposition soit bien reçue par les employés étant donné les salaires peu élevés. Si une telle proposition leur était faite, les gens penseraient tout de suite au prélèvement qui s'en suivrait sur leur paie, la réduisant encore davantage. Dans ce sens, l'idée de voir une partie de leur très petit salaire consacrée à un REER et à des avantages sociaux ne serait peut-être pas très bien reçue. De plus, une des intervenantes a expliqué que les organismes culturels ne collaborent pas tellement entre eux. Il pourrait donc être difficile de les rallier autour de l'idée d'un regroupement.

La discussion s'est poursuivie avec l'« Agenda 21c »¹¹ mis en place par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec. Il s'agit d'un exercice de réflexion concernant le milieu culturel pour arriver à l'élaboration d'un plan d'action. L'objectif principal de l'Agenda 21c est de faire reconnaître la culture « *comme une dimension essentielle du développement économique, social*

¹⁰ Ce document de synthèse est disponible en Annexe C.

¹¹ <http://www.agenda21c.gouv.qc.ca/quest-ce-que-lagenda-21-c>. Consulté le 21-02-2011.

et territorial de notre société ». On cherche à « *tisser des liens entre culture et économie, culture et environnement, culture et dimension sociale* ». On souhaite que la culture devienne un des piliers du développement durable de la société québécoise. Cette réflexion globale quant au rôle et à la place de la culture dans la société était en lien avec la conciliation travail-famille de par les thèmes sous-entendus aux deux situations : souci d'inclusion, de diversité, d'équité et de justice sociale.

Par la suite, la conversation s'est orientée vers les conditions particulières existant en culture. Une participante a expliqué qu'un succès pouvait mettre une troupe de théâtre en faillite à cause des coûts associés aux représentations supplémentaires et à la tournée. Ce paradoxe de l'univers culturel, où le succès peut anéantir une troupe, a d'ailleurs créé une certaine surprise dans notre petit groupe.

Les propos se sont ensuite recentrés sur le thème de la conciliation travail-famille avec les questions qui avaient été préparées en vue d'une animation possible. Ces questions ont paru interpeller l'assemblée. Quelqu'un a dit apprécier la question numéro 3 concernant le support des collègues. Nous demandons s'ils sont vraiment souteneurs ou simplement indifférents à la situation d'autrui puisqu'ils ne subissent pas les absences de leurs collègues. En effet, les dossiers n'étant pas transférables, il n'y a pas de risque d'alourdir leur tâche. Nous avons posé la question car les répondants à la recherche ont presque tous affirmé qu'ils avaient le support de leurs pairs, en précisant toutefois que leurs dossiers ne pouvaient pas leur être transférés. La question suscite la curiosité et mériterait d'être explorée afin de connaître la forme que prend ce soutien.

Les échanges se sont poursuivis en abordant le côté humain des organismes culturels qui fait l'objet de la question numéro 2. Nous avons expliqué que, selon les répondants, le secteur culturel était apparemment davantage sensible à l'aspect humain, et que nous nous interrogeons au sujet de cette particularité. Une des participantes a répondu qu'effectivement ce n'est probablement pas tant la culture qui est l'élément déterminant que la petitesse des équipes qui contribue à ce sentiment d'humanité. Elle a mentionné que c'est d'ailleurs une caractéristique qu'on retrouve dans le milieu communautaire où les équipes sont, là aussi, plutôt petites. Elle a également précisé que ce souci envers les travailleurs peut être une sorte de compensation pour les salaires peu élevés.

Finalement, nous avons discuté des soins aux parents vieillissants ou proches dépendants. Une intervenante a fait valoir qu'une de ses employées vivait ce type de conciliation et qu'elle l'accommodait comme elle le pouvait, mais que si cette situation s'éternisait, cela allait causer

problème. Il s'agit d'une réalité qui semble complexe en termes de gestion où il faut trouver l'équilibre entre la compassion et la productivité. À la suite de ce commentaire, une autre a ajouté qu'effectivement, après la conciliation travail-enfants, elle s'en va peut-être tranquillement vers cet autre type de conciliation, travail-parents dépendants. Elle prenait conscience de cette possibilité et ses propos laissaient croire qu'une réflexion s'amorçait à cet égard.

C'est d'ailleurs avec cette nouvelle réflexion que nous avons dû conclure cette rencontre après plus d'une heure et trente minutes. Il fallait en effet laisser les gens retourner à leurs occupations professionnelles.

1.2.2 La Confédération des syndicats nationaux (CSN)

Une fois les résultats de notre recherche communiqués aux organismes culturels, nous devions aussi les présenter à notre partenaire praticien, la CSN. Cette fois, nous avons pris la parole devant un plus grand nombre d'individus. La rencontre a été enregistrée, permettant ainsi un rapport plus détaillé des échanges grâce au verbatim¹².

La présentation s'adressait aux représentantes du réseau de la condition féminine, ce sont les responsables des comités de la condition féminine de différentes régions québécoises. Le groupe rassemblait environ vingt femmes, incluant notre responsable en terrain pratique, Madame Marie-France Benoit. À ce groupe se sont joints les autres membres évaluateurs de notre stage : Madame Diane-Gabrielle Tremblay de l'ARUC-GATS et Monsieur Christian Poirier de l'INRS.

Si toutes ces femmes ont en commun les comités de la condition féminine de la CSN partout au Québec, elles proviennent par ailleurs d'horizons professionnels variés et elles occupent des fonctions diversifiées. Plusieurs sont issues du secteur de la santé, que ce soit les hôpitaux, les CLSC ou les CSSS, et sont préposées aux bénéficiaires, infirmières et commis de bureau. D'autres travaillent dans le domaine scolaire, que cela soit au niveau secondaire ou collégial, ou encore dans le milieu communautaire. Il est difficile d'être plus précise puisque les participantes qui prenaient la parole ne spécifiaient pas nécessairement leur sphère d'activités, ni le poste occupé.

¹² Lors de la première rencontre avec les organismes culturels, nous avons choisi la prise de notes plutôt qu'un enregistrement.

Avant de commencer la présentation, un premier échange a eu lieu avec la personne qui allait coordonner la rencontre, particulièrement la période de questions, Madame Véronique de Sève. Le propos portait sur le titre du document PowerPoint : « La conciliation travail-famille ». Il existe effectivement différentes appellations : il est parfois question d'articulation ou encore d'harmonisation, plutôt que de conciliation. Mais il y a également la signification de l'expression dans son intégralité. En effet, l'ordre et le choix des mots peuvent être importants en reflétant la conception de cette réalité par ceux qui l'utilisent. Par exemple, pour Diane-Gabrielle Tremblay, c'est le mot « emploi » qui se substitue à celui de « travail » justifiant la distinction entre le travail domestique non rémunéré et un emploi rétribué par un employeur, elle parle par conséquent de « conciliation emploi-famille ». À la CSN, on a expliqué qu'on privilégie l'expression « conciliation famille-travail ». La séance devant commencer, il n'a pas été possible de leur demander d'expliquer leur choix. Cependant, nous croyons que « famille-travail » a été préféré à « travail-famille » de manière à montrer la préséance que devrait avoir une réalité sur l'autre. Par contre, dans certaines études, cela signifiera plutôt la prédominance d'un conflit par rapport à l'autre :

Tester la relation bidirectionnelle du conflit « travail-famille » en analysant à la fois, l'influence des caractéristiques du travail sur la vie familiale (conflit travail → famille) et l'influence des caractéristiques de la famille sur la vie professionnelle (conflit famille → travail). (St-Onge et coll., 2002 : 492)

Une fois la présentation terminée, le travail de mobilisation s'est fait spontanément, les gens prenant la parole continuellement, soit dans le but de commenter les recommandations, soit dans celui d'enrichir les échanges de leurs expériences professionnelles.

Lors de cette présentation, près de la moitié des participantes, soit une dizaine de personnes, ont partagé leurs réflexions. Les commentaires ont évolué au fil des interventions. La discussion a débuté avec les mesures propices à la conciliation, et s'est poursuivie avec les recommandations proposées aux organismes culturels, c'est-à-dire les regroupements relatifs aux plans d'assurances collectives et aux fonds de pension. Elle s'est terminée avec ce qui avait été identifié comme l'élément clé par les répondants à la recherche, soit le gestionnaire. La conversation a permis de prendre conscience collectivement d'un problème sous-jacent à la conciliation que sont, peut-être, les gestionnaires et possiblement leur formation. Nous avons donc été témoin d'une co-construction de connaissances en lien avec la conciliation travail-famille.

Au tout début, un des premiers commentaires formulés a souligné que ce sont les petits environnements de travail qui semblent les plus favorables à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, ce que tendent à démontrer les résultats obtenus. On a également noté certains éléments de notre conclusion, à savoir qu'il pourrait être utile de développer une enquête de plus grande envergure et d'observer si la taille de l'organisme influence les conditions liées à la conciliation travail-famille¹³. Une intervenante a fait valoir que c'était une question pertinente pour un syndicat : « *Je ne sais pas si vous avez des suites, mais l'idée de faire la réflexion sur, si c'est plus gros, la taille, est-ce que ça va jouer ? Moi en tout cas, comme organisation syndicale, je trouve ça très intéressant* ». Elle ajoute qu'elle est présidente du *Comité famille* de la *Conférence régionale des élus (CRÉ)* de Montréal et que l'étude est autant intéressante pour eux étant donné que cette thématique fait partie de leurs préoccupations.

L'élément qui paraît avoir retenu particulièrement l'attention de l'auditoire a trait à la flexibilité. C'est le facteur qui revenait le plus fréquemment dans les nombreuses observations. Les participantes ont expliqué qu'elles ont parfois pu bénéficier de la flexibilité d'horaire et même du télétravail. Cependant, ces arrangements sont presque tous disparus au fil du temps, entre autres par souci d'uniformité des conditions de travail. Elles remarquent aussi qu'à la suite de la disparition de ces arrangements, particulièrement la flexibilité, le roulement de personnel a augmenté.

Plusieurs ont témoigné que le secteur communautaire possède des similitudes avec celui de la culture. Il y a d'abord la petite taille des équipes qui peut être plus propice aux accommodements pour la conciliation travail-famille, donnant ainsi l'impression d'être plus compréhensifs à l'égard des salariés. Ensuite, dans le communautaire comme dans la culture, les salaires sont souvent très bas, et les gestionnaires essaient de compenser en offrant divers avantages, telle la flexibilité. Finalement, dans les deux cas, les employés démontrent un intérêt réel à l'égard de la mission de l'organisme. Une dame a d'ailleurs fait valoir que c'est essentiellement cet intérêt qui retient les gens en emploi parce que, même avec la flexibilité et les autres arrangements favorables à la conciliation, si on ne se sent pas interpellé par la mission, on ne demeure pas dans l'organisation. Elle a donné l'exemple d'un boulot sur une chaîne de montage où la rétention de la main-d'œuvre doit être difficile même avec une flexibilité d'horaire : « [...] *les employés sont beaucoup interpellés par la mission. C'est ça qui les maintient là*

¹³ On retrouve ces éléments dans le document PowerPoint ainsi que dans le rapport de recherche, tous deux disponibles respectivement en annexe D et G.

[...] *C'est beau avoir plein de flexibilité, mais pour aller faire une chaîne de montage, ça ne marcherait pas. C'est parce que ce sont des gens qui ont la mission à cœur* ».

On a de plus soulevé l'importance de la volonté politique. À au moins deux reprises, on a fait ressortir que les objectifs de privatisation sont difficilement compatibles avec les mesures de conciliation travail-famille, on pense entre autres aux garderies adaptées aux besoins des parents. On donne l'exemple du Casino de Montréal qui avait mis sur pied un service de garde pendant la nuit, et qui a été aboli en raison des frais très élevés : *« Le Casino de Montréal offrait même un service de garde de nuit, il avait développé un CPE pour le personnel de nuit qui travaillait et qui avait des enfants. C'était très bien organisé, mais ça coûtait très cher »*. On sait que le Casino est une entreprise gouvernementale, mais tout de même à but lucratif.

Au moins deux intervenantes ont porté à notre attention quelques défis qui se posent aux syndicats et qui devraient les interpeller. On encourage un questionnement relativement à la rigidité des conventions collectives, mais on interroge aussi le rôle social des syndicats dans son ensemble. Dans ce dernier cas, on fait référence aux modifications sociales apportées au fil des mandats politiques successifs du gouvernement libéral au Québec, et la perte de certains services publics. On fait surtout ressortir le manque d'accessibilité, entre autres aux garderies : *« On ne peut pas parler d'avoir une réelle conciliation famille-travail quand on ne peut même pas avoir accès, ou se retrouver dans des situations des fois où je vais être obligée d'envoyer mon enfant se faire garder dans tel milieu à 150\$ par semaine parce qu'il n'y a pas d'accessibilité »*. Ce qui rejoint les propos des répondants qui avaient fait valoir que les services de gardes font partie des mesures de conciliation. Ce sont des préoccupations qui rallient apparemment un grand nombre d'acteurs concernés par la conciliation.

Du côté des conventions collectives, on relève surtout le fait qu'elles s'appliquent à un nombre élevés de travailleurs, ce qui nuirait à l'application de la flexibilité qui ne peut pas être la même partout. Les employés hésiteraient ou refuseraient de se syndiquer afin de pouvoir plutôt se rassembler en petits groupes, plus facilement adaptables à différentes réalités et besoins. Ils cherchent à éviter un regroupement de masse. Ce serait une des lacunes des conventions collectives : le fait de réunir un trop grand nombre de personnes pourrait contribuer au nivellement par le bas des conditions de travail. De petits groupes rendraient probablement possible un meilleur ajustement de ces conditions aux particularités de ces groupes et des individus qui les forment.

Marie-France Benoit est intervenue en rappelant l'importance pour la CSN « *du développement du réseau des services de garde comme pilier majeur* » à la conciliation travail-famille. On venait d'évoquer le débat qui a lieu présentement au niveau social quant à la possibilité de verser un salaire aux parents qui font le choix de rester à la maison dans le but d'élever leurs enfants. La position de la CSN ne va pas dans ce sens, mais souhaite plutôt que soient mis en place « *des mesures qui permettent le libre choix des femmes et du maintien en emploi tant des femmes que des hommes* ». Et, selon la centrale syndicale, les services de garde sont un des éléments principaux de ce libre choix et du maintien en emploi.

Madame Benoit a poursuivi en soulignant le fait que notre étude « *réaffirme le débat sur l'importance des cultures organisationnelles* ». Elle a affirmé que les choses vont devoir changer, car si tout le monde constate les modifications survenues dans le monde du travail, les changements de comportements et de valeurs, il faudra agir en fonction de ces bouleversements et non plus seulement les déplorer. Selon elle, cet immobilisme fait en sorte de nous mener vers un cul-de-sac et des pressions devront être faites si on souhaite faire bouger les choses.

Finalement, elle a donné des informations intéressantes en lien avec nos recommandations. Elle nous a informée que des outils collectifs sont offerts par la CSN, par l'entremise de Fondation¹⁴. Elle a expliqué que la mission de Fondation est en lien avec les petites équipes et non pas les grandes entreprises. Il s'agirait, selon elle, de créer un organisme qui favoriserait le regroupement du domaine culturel et qui offrirait des services relatifs aux assurances collectives et aux fonds de pension. Fondation pourrait aider à la mise sur pied de ce regroupement. Cet organisme pourrait être le point de départ à la réalisation de cette recommandation, si bien sûr elle était adoptée par le secteur culturel.

Par la suite, les propos ont été orientés vers les gestionnaires. Il a été question de leur attitude et de leur formation. La directrice de l'ARUC-GATS, Madame Diane-Gabrielle Tremblay, a mentionné qu'effectivement c'est un élément majeur dans la conciliation travail-famille. Elle a précisé que, selon ses recherches, le genre du gestionnaire, homme ou femme, n'est pas un élément aussi déterminant qu'on pourrait le croire. L'âge ne serait pas non plus un facteur prépondérant. C'est davantage la réalité personnelle du gestionnaire qui influence sa sensibilité à la conciliation: si la personne a elle-même des

¹⁴ <http://www.fondaction.com/?cat=23>. Consulté le 22-02-2011.

enfants, « *les hommes en situation de direction qui ont des filles qui ont eu des problèmes dans leur milieu de travail* », ainsi que les hommes séparés qui sont aux prises avec les responsabilités familiales.

Elle a ajouté qu'au-delà de la formation, c'est sur le terrain que les gestionnaires ont des lacunes. Ils vont très bien répondre aux questions des examens, mais lorsqu'ils doivent appliquer ce qu'ils ont appris, c'est plus difficile. Si on prend l'exemple du télétravail, les étudiants apprennent qu'il s'agit d'une formule qui peut être appréciée des employés. Malgré tout, lorsqu'ils se retrouvent en fonction, les gestionnaires ne démontrent pas la confiance nécessaire envers leurs subalternes pour les autoriser à effectuer leurs tâches de la maison. Ils sont encore très collés à la notion de temps d'exécution d'une tâche plutôt que celle d'évaluation du résultat.

Cette constatation a fait dire à certaines intervenantes que c'est la formation continue des gestionnaires qui est importante. On souhaiterait que ceux-ci la poursuivent une fois qu'ils sont en emploi et confrontés à la réalité du monde du travail. Madame Tremblay a indiqué que lorsque les gestionnaires ont la possibilité de suivre de la formation, ils vont surtout chercher celle liée aux questions financières ou aux logiciels de gestion de personnel. De plus, elle a remarqué qu'en période de crise, les entreprises ont tendance à revenir surtout à des considérations financières, croyant que c'est la solution. Elle a reconnu que les participantes avaient raison de dire qu'il faudrait revoir les organisations.

La rencontre a été particulièrement enrichissante en raison des discussions variées. Nous retenons l'abondance de commentaires quant à la recherche et aux recommandations suggérées aux organismes culturels. Les participantes ont fait preuve de beaucoup de générosité en partageant leurs expériences qui incitaient à confirmer la faisabilité d'un regroupement des organismes quant aux assurances collectives et aux fonds de pension. En concluant avec des réflexions à propos des gestionnaires et de leur formation, elles ont validé la pertinence de l'angle organisationnel de notre étude.

1.2.3 Le rapport de recherche

Notre dernière activité était d'ordre scientifique. Cette fois, il n'y a pas de présentation orale, mais plutôt un compte rendu écrit sous la forme traditionnelle de rapport.

L'élaboration du rapport de recherche a été facilitée par les outils utilisés lors des présentations. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, la première rédaction a été celle du document de synthèse qui a été produit de manière à résumer les informations obtenues dans le cadre de notre enquête. Le but était de

faire en sorte que les renseignements soient simples et accessibles lorsqu'ils seraient communiqués aux organismes culturels. Par la suite, cette synthèse est devenue le plan de travail du rapport qui allait suivre.

Un rapport est une description du processus de recherche. Cela inclut la revue de la littérature qui est indispensable afin de pouvoir connaître et synthétiser l'information recueillie à ce jour relativement à notre sujet. La recension des écrits sert à la construction du cadre théorique, elle permet également de situer le projet par rapport à ce qui a été réalisé jusqu'à maintenant.

En plus de cette bibliographie, il faut bien sûr présenter nos objectifs, notre hypothèse et la méthodologie employée, sans oublier de justifier ce choix. Toutes ces étapes constituent en quelque sorte la première partie d'un plan de recherche. La deuxième partie se rapporte à la collecte de données et à l'analyse de celles-ci. Cette étape est une partie essentielle du rapport, et pour qu'elle soit compréhensible ses composantes doivent être ordonnées adéquatement : « *The challenge is to combine theoretical elegance and credibility appropriately with many ways social events can be described* » (Miles and Huberman, 1994 : 298).

L'analyse est un peu le cœur du rapport de recherche et, comme toute chose fragile, son élaboration peut être ardue, entre autres pour préserver une bonne cohérence. Un travail rigoureux à cet égard suppose une solide expérience qui ne s'acquiert qu'avec le temps. Notre expérience étant encore un peu limitée, la première version de notre analyse fut un peu chaotique. L'échantillon restreint nous a insécurisée et a un peu compliqué notre étude. Nous avons effectué une première partie selon les sept thèmes identifiés dans la problématique. Nous avons ensuite poursuivi avec une deuxième partie élaborée selon les questions d'entretien. Avec cette première version, nous avons cru que cette observation sous deux angles différents pourrait être profitable. Ce procédé nous semblait astucieux et nous pensions qu'il aiderait à mieux intégrer les citations des participants que nous avons retenues. C'est cette version constituée d'une double analyse que nous avons fait parvenir à notre superviseure de stage ainsi qu'à notre directeur à des fins de validation : « *Like any writer, you need feedback and revision of successive drafts from trusted colleague with strong editorial skills* » (Miles and Huberman, 1994 : 301). À la fin, on nous a effectivement conseillé de procéder à certains regroupements.

Il est évident, à présent, que notre procédé n'améliorait en rien notre analyse, mais en diluait plutôt le contenu. Par conséquent, nous avons procédé aux regroupements suggérés et la rédaction s'est poursuivie avec quelques autres versions afin de parfaire le travail.

Contrairement aux documents préparés en vue des communications orales, le rapport scientifique est un exercice de longue haleine et il faut prendre le temps requis à son élaboration. Si, dans le premier cas, ce sont les compétences de synthèses qui sont mises à profit, dans le deuxième, il faut au contraire expliquer de façon détaillée toutes les étapes du travail. Tout comme l'analyse, il s'agit d'une tâche pour laquelle le manque d'expérience et de connaissances peut également être perçu comme une difficulté supplémentaire

Finalement, le rapport a été retenu comme activité de transfert scientifique vu sa forme conventionnelle appropriée à ce type d'exercice. Étant donné que nous devons rédiger un compte rendu de notre enquête, le transfert scientifique ajoutait à la pertinence de cette production. Ce rapport a donc une double fonction : rendre compte de la recherche effectuée dans le contexte du stage et communiquer ces résultats dans un cadre scientifique¹⁵. De plus, puisque le rapport est disponible sur le web, le transfert dépasse le contexte scientifique en ayant la possibilité de rejoindre un plus large public. D'ailleurs, les organismes culturels ont été informés par courriel de la disponibilité du rapport¹⁶. Cette dernière communication avec les répondants mettait ainsi fin à nos activités de transfert.

¹⁵ Afin de répondre à l'objectif de transfert de connaissances, le rapport est disponible en ligne : http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-08.pdf. Consulté le 03-05-2011

¹⁶ Le courriel qui a été transmis aux organismes culturels est disponible en Annexe E.

CHAPITRE 2 : BILAN CRITIQUE DU STAGE

Une fois les faits relatés, nous pouvons maintenant essayer de les analyser et d'en tirer un certain bilan. Ce dernier concerne autant notre option de stage que le déroulement de celui-ci. Il n'est pas simple de faire le point au sujet d'une telle expérience, c'est pourquoi nous reprendrons chaque partie de manière à les examiner individuellement : de la sélection du projet, en passant par la collecte de données et la rédaction du rapport, jusqu'aux activités de mobilisation et de transfert.

2.1. L'élaboration du projet

Le premier élément qui a suscité notre réflexion lors de la préparation du stage et de sa mise en œuvre, ce fut la pertinence de notre choix : avions-nous fait celui qui serait le meilleur en vue de rencontrer nos objectifs de maîtrise?

En effet, choisir entre un apprentissage en recherche traditionnelle ou un autre vraiment orienté vers l'interface n'est pas si simple. Il faut prendre une décision en fonction d'un futur parcours professionnel dont nous ignorons tout. Nous avons finalement opté pour l'aspect recherche que nous souhaitions expérimenter plus profondément. Malgré ce choix, nous considérons avoir atteint le but du programme PRAP, qui est de former des agents d'interface, en expérimentant diverses situations d'interface tout au long du projet.

De plus, si nous n'avons pas ciblé un besoin exprimé par un groupe de praticiens, l'absence de documentation à propos de notre sujet pouvait par contre se traduire comme un manque de nouvelles connaissances à combler. Nous avons donc opté pour un thème qui nous interpellait et nous avons par la suite cherché un environnement qui conviendrait à notre projet. Nos démarches se sont avérées fructueuses et nous avons rapidement trouvé un milieu adéquat dans le cadre de la PRAP, une ARUC.

Une ARUC étant une alliance de recherche entre université et communauté, cela rejoint l'objectif du programme qui est de travailler en situation d'interface. Une ARUC est susceptible de se retrouver en position d'interface en cherchant à réunir des intérêts de recherche avec ceux d'une sphère professionnelle, comme le fait l'ARUC-GATS : « *L'ARUC-GATS s'intéresse aux dispositifs existants de conciliation emploi-famille, et de gestion des âges et des temps (retraites, préretraites, temps de travail et horaires de travail notamment), ainsi qu'aux positions des acteurs sociaux concernant ces modalités*

et toutes autres qui pourraient être expérimentées »¹⁷. Mais surtout, l'ARUC-GATS est déjà sensibilisée à la notion de transfert que nous devons expérimenter au cours de notre apprentissage : « L'Alliance de recherche université communauté sur la Gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) aura pour objectifs de partager les connaissances recueillies »¹⁸.

Il est intéressant de noter que malgré notre décision de nous concentrer sur une recherche traditionnelle, nous avons eu la possibilité d'opérer dans un milieu approprié en termes d'interface et, ce, malgré que nous ne nous sommes pas jointe à l'ARUC-GATS à la suite d'une sollicitation des organismes culturels. Par contre, nous apportons une nouvelle information qui pourra peut-être servir à des fins de comparaison avec d'autres recherches de l'ARUC-GATS. Puisqu'aucune étude ne semble avoir été effectuée relativement aux employés administratifs de ces organismes, le secteur sélectionné, soit le domaine culturel, était opportun. Notre projet trouve son utilité dans ce choix. Finalement, notre enquête étant orientée vers les conditions de travail des organismes, il trouve aussi un écho dans le monde syndical avec lequel nous avons voulu collaborer.

En définitive, nous sommes satisfaite de l'élaboration de notre stage. Nous considérons avoir rassemblé des acteurs pertinents en fonction de nos objectifs personnels et de ceux du programme. C'est d'ailleurs cet ensemble de protagonistes qui a créé un contexte favorable à l'expérimentation de l'interface.

2.2. Le travail de recherche

Si la production de la recherche s'est bien déroulée, cela est probablement dû au fait que notre conception du travail était réaliste et nos ambitions mesurées. Le choix des instruments de la collecte de données a assurément contribué au bon déroulement du projet. Au vaste sondage souhaité originalement, nous avons opté pour des entretiens qui sont plus faciles à effectuer parce que moins complexes en ce qui a trait aux outils de travail.

Le sondage aurait peut-être permis de rejoindre un plus grand nombre d'organismes culturels, peu importe leur taille et leur mission, rendant l'enquête plus exhaustive. Par contre, nous aurions rencontré

¹⁷ <http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article1>. Consulté le 05-02-2011.

¹⁸ <http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/spip.php?article44>. Consulté le 05-02-2011.

davantage de difficultés à cause des instruments de collecte de données et du temps nécessaire à leur bonne manipulation. S'il aurait été très formateur de pouvoir développer de nouvelles habiletés technologiques, il aurait toutefois été dommage de perdre une grande partie de notre temps à ce nouvel apprentissage. En effet, lors des cours, l'expérimentation des logiciels d'analyse de données est très brève et n'assure pas la maîtrise de ceux-ci. Il s'agit plutôt d'une initiation aux logiciels nous en donnant un aperçu.

Ce que nous ne pouvions pas prévoir en commençant, c'est la pertinence que nos choix méthodologiques allaient ajouter à l'étude. En effet, la décision de réaliser des entretiens a influencé les critères de sélection des organismes à rencontrer. C'est ainsi que, lors de l'analyse, la taille de l'entreprise s'est avéré un élément prépondérant. Nous l'avons noté à nouveau lors des présentations ; nous y reviendrons d'ailleurs un peu plus loin.

2.2.1. La collecte de données

La collecte de données s'est bien déroulée même s'il n'a pas été facile de recruter un nombre suffisant de participants. Nous avons malgré tout craint à un certain moment de ne pouvoir atteindre notre objectif de dix rencontres. Nous avons finalement pu dépasser légèrement notre cible en obtenant quatre entrevues au sein d'un même organisme.

La demande d'entretiens aux organismes a été faite par courriel. Nous avons fait parvenir le message à la personne dont la fonction pouvait possiblement faire en sorte de rejoindre tous les membres de l'équipe. Le courriel a parfois été envoyé au responsable des communications, parfois à l'adjoint administratif, ou autre poste similaire. Les postes variant d'un organisme à l'autre, il a été impossible de faire systématiquement l'envoi au même type de poste.

Cette démarche de sollicitation nous a laissée perplexe. Nous avons pris soin dans le courriel de donner le maximum de renseignements, c'est-à-dire que nous souhaitons nous entretenir avec un membre de la direction et au moins un employé qui vivait une situation de conciliation travail-famille, que ce soit avec

des enfants ou un proche malade ou en perte d'autonomie. Nous donnions aussi la durée approximative de l'entretien¹⁹.

Nous avons été surprise du type de questions et commentaires reçus à la suite de l'envoi de ce message. En effet, très souvent, notre demande de rendez-vous avec un membre de la direction ainsi qu'un subalterne semblait mal comprise. C'est du moins l'impression que nous avons eu en ne rencontrant qu'un seul individu par organisme tout en recevant l'information qu'il y en avait d'autres dans le bureau qui vivaient cette réalité. Il est impossible de savoir si on avait omis de transférer l'invitation à participer à la recherche à ces autres personnes, ou si elles ne souhaitaient tout simplement pas l'accepter. Cela a eu comme conséquence que nous avons fait une seule entrevue par organisme, avec la direction ou avec un employé. Il a été possible de rencontrer des employés et un membre de la direction à une seule occasion.

Si cet événement peut avoir l'air anodin, il n'en a pas moins suscité des questionnements. Nous nous sommes demandé si notre courriel avait été suffisamment explicite. Peut-être avions-nous mal formulé notre requête. Si parfois la communication écrite apparaît plus appropriée parce qu'elle favorise la réflexion et donne le temps d'exprimer avec précision ses idées, la compréhension qui découle de sa lecture est très personnelle et peut avoir une autre résonance que celle prévue. C'est ce qui a alimenté notre questionnement. Peut-être n'avons-nous pas été suffisamment explicite ? Et de quelle façon pouvions-nous anticiper la compréhension de l'autre ?

À la suite des envois courriels, nous avons parfois effectué un suivi téléphonique. Nous avons accordé un délai de réponses de deux semaines puis nous avons téléphoné aux organismes qui ne nous avaient pas répondu afin de vérifier s'ils avaient bien reçu le message. Dans l'affirmative, nous demandions s'il avait pu être transmis aux membres de l'équipe et si quelqu'un avait manifesté le désir de participer à notre étude. Cette démarche s'est avérée fructueuse et a contribué à obtenir quelques rendez-vous.

Évidemment, les organismes retenus n'ont pas tous été en mesure de répondre positivement à notre demande. En raison de ces refus, nous avons dû revoir la liste des organismes et en trouver de nouveaux. Cela n'a pas été simple car nous devions trouver des environnements de taille similaire. Les organismes

¹⁹ Les informations à ce sujet peuvent être consultées dans le courriel de sollicitation qui est disponible en annexe A.

culturels sont nombreux à Montréal, mais leur taille varie énormément. Nous avons finalement réussi à obtenir un nombre suffisant de réponses favorables de façon à compléter notre échantillon.

Les entretiens ont enfin pu commencer. Cette partie du travail s'est très bien déroulée. Les gens se sont montrés relativement ouverts. Cependant, dès la première entrevue, nous avons remarqué que nos questions n'étaient peut-être pas suffisamment adaptées à notre projet. Nous avons utilisé un questionnaire existant²⁰ de la chercheuse Diane-Gabrielle Tremblay et nous ne nous sommes pas demandé si des ajustements devraient être apportés en vue de rejoindre nos objectifs²¹.

Lors du premier rendez-vous, le participant parlait de la situation au niveau professionnel, mais il apparaissait évident que nous manquions de renseignements permettant d'accroître notre compréhension de sa réalité et de ce qu'il vivait. C'est pourquoi, avant de poursuivre les entretiens, nous avons ajouté trois questions : « *Comment vivez-vous, ou avez-vous vécu, la situation de la conciliation travail-famille ?* ». Celle-ci est devenue le point de départ des entrevues et elle a contribué à la cueillette d'un grand nombre d'informations importantes. C'est elle qui incitait les gens à partager leurs expériences professionnelles, et parfois personnelles, nous donnant ainsi une vue d'ensemble de leur situation. Nous poursuivions en leur demandant : « *Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?* », et ensuite : « *Quel type de mesures vous seraient ou vous auraient été utiles, de quoi auriez-vous eu besoin ?* ». Ces trois questions sont vraiment devenues le cœur des entrevues et l'essentiel des commentaires s'y est retrouvé.

Par contre, ces nouvelles questions ont parfois introduit un aspect répétitif. Étant donné qu'avec ces ajouts, les répondants traçaient le portrait global de leur situation, les questions suivantes pouvaient s'apparenter à un retour sur des sujets déjà abordés. Malgré tout, cette répétition trouvait son utilité dans les précisions que les participants apportaient à leur analyse, la nouvelle question les obligeant parfois à se situer autrement ou à spécifier certains propos. Nous partions d'une situation au niveau personnel et nous poursuivions avec des questions orientées davantage vers le milieu de travail.

²⁰ Tremblay, Diane-Gabrielle et Maryse Larivière. 2009. *La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec. Le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières?* Coll. «Note de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 26 p. En ligne: http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR09-06-2.pdf. Consulté le 04-03-2011.

²¹ Le questionnaire tel qu'il a été utilisé est disponible en annexe A du rapport de recherche.

Malgré tout, même si nous avons observé un certain avantage à la répétition, nous avons aussi noté qu'elle n'apportait pas toujours un complément substantiel. Surtout, nous nous sommes aperçue que d'autres questions auraient peut-être favorisé une collecte d'information plus variée. Nous aurions dû être plus vigilante avec notre questionnaire.

En plus de la situation des organismes rencontrés, nous voulions également connaître la situation globale dans les différentes sphères culturelles. Dans l'intention de tracer ce portrait, nous reprenions sensiblement les mêmes questions, par exemple quant aux mesures existantes, mais cette fois dans l'ensemble du secteur, comme la littérature, plutôt que seulement dans l'organisme rencontré.

Nous avons rapidement remarqué la tendance de la part des participants à répondre parfois en fonction de leur clientèle, les artistes, alors que notre enquête se rapportait aux fonctions administratives des organismes culturels. Lorsque nous leur demandions s'il était facile de concilier travail et famille dans leur secteur d'activité, plusieurs commençaient par répondre en fonction des employés administratifs, passaient ensuite du côté des artistes et revenaient à l'administratif. Les réponses se rapportaient donc souvent à la pratique artistique : *« Je pense que c'est difficile en artistique. Ça, c'est clair pour moi. En fait, ils ne peuvent pas arrêter. Maintenant, c'est sûr qu'il y a une partie du travail qu'elles font chez elles. La pianiste peut faire ses répétitions personnelles chez elle »* ; *« Il aurait dû y avoir dans tout ça des mesures de l'UDA, du gouvernement, du chômage, je ne sais pas quoi, qui aurait permis une solution. Alors il y a des lacunes majeures encore. Question : Mais plus au niveau artistique? **Répondant : Oui, plus au niveau artistique.** Question : Si on reste au niveau administratif, les obstacles ne sont pas les mêmes? **Répondant : Non »**.*

Par conséquent, les réponses étaient constituées d'allers-retours entre l'environnement professionnel et la clientèle desservie, malgré quelques tentatives pour inciter les répondants à préciser leur sujet. Cela a eu comme effet de rendre cette partie de l'analyse difficile à réaliser parce qu'il était compliqué de départager les propos qui avaient rapport aux artistes et ceux qui concernaient les salariés. Il était risqué de tracer un portrait global des sphères administratives des différentes disciplines culturelles avec les réponses obtenues. Cela a conduit à l'abandon de cette partie.

En terminant, le dernier élément en lien avec les entretiens se rapporte à notre question de recherche. Lorsque nous l'avons formulée, nous précisions qu'il y avait trois sous-questions : Comment se vit la conciliation travail-famille dans les organismes culturels, *(1) compte tenu que la main-d'œuvre y est*

majoritairement féminine, (2) que la clientèle desservie y est atypique et (3) que ce sont de très petites entreprises. Pourtant, nulle part dans notre questionnaire ces thèmes n'ont été introduits. Le formulaire ne portant pas sur ces aspects déterminés dans notre projet, il est tout à fait normal que ces éléments ne soient pas ressortis de façon évidente au cours des entrevues. Nous n'avons pas vérifié si nos questions couvraient tous les aspects que nous souhaitions étudier.

Nous avons appris qu'il n'est pas si simple de bâtir un questionnaire d'entretien. Nous pensions que l'utilisation d'un formulaire existant ferait en sorte d'éviter des erreurs à cette étape, alors que ce choix créait d'autres difficultés auxquelles nous n'avons pas pris garde. Nous ne nous sommes pas assurée d'avoir toutes les questions requises afin d'atteindre les objectifs de notre étude, et ce faisant, nous n'avons pas pu apporter les ajustements nécessaires. Malgré tout, une fois certaines lacunes observées, nous pensons avoir réagi adéquatement en apportant des correctifs.

Nonobstant les limites de notre outil de collecte de données, celui-ci nous a tout de même aidé à nous concentrer sur des aspects précis de la conciliation travail-famille. En effet, nous aurions pu nous égarer en voulant couvrir trop globalement la thématique Nous souhaitions étudier la conciliation dans un cadre d'organisation du travail et le questionnaire a assurément contribué à cette réalisation.

2.2.2. L'analyse

C'est une fois l'analyse complétée que nous avons pris conscience de l'absence de réponses à nos sous-questions de recherche. Comme nous l'avons déjà expliqué, cela était dû au fait qu'aucune question n'y faisait référence. Néanmoins, nous avons réussi à recueillir un peu d'information en lien avec nos sous-questions grâce aux explications des participants à l'égard de leur situation.

En effet, les répondants ont spontanément fait part de quelques particularités de leur petite équipe. Ils ont également mentionné abondamment la prédominance féminine dans leur domaine d'activité. Par contre, personne n'a abordé le sujet de la clientèle atypique et si cela pouvait influencer leurs horaires. Nous avons par conséquent pu recueillir des renseignements en rapport avec deux des trois éléments de notre question.

Il est dommage que cet oubli ne nous soit apparu qu'au moment de la rédaction du texte de synthèse, c'est-à-dire beaucoup trop tard pour apporter des ajustements. En effet, c'est lors de la transcription de notre question de recherche dans le document de synthèse que nous avons pris conscience que nous ne

nous y étions pas référée afin d'évaluer le questionnaire d'entretiens. Pourtant, lors du cours de *Méthodes de recherche*, Michel Trépanier avait insisté sur cet aspect : ne pas perdre de vue la question de recherche. Il nous recommandait de l'écrire et de l'afficher devant notre bureau de manière à ne pas la perdre de vue. Il apparaît évident que nous n'avons pas suivi cette précieuse recommandation.

Par ailleurs, le travail d'analyse a été grandement avantage grâce à la structure du questionnaire qui a fait ressortir aisément les caractéristiques du secteur étudié. En effet, les entretiens étaient à peine terminés que certaines données se révélaient récurrentes, mettant déjà en évidence plusieurs renseignements importants de l'enquête. C'est ainsi que le formulaire s'est transformé en grille d'analyse. Les questions ont servi à l'identification des caractéristiques du terrain étudié, comme par exemple les arrangements qui seraient utiles, les mesures d'aménagements qui existent dans l'environnement de travail, le support du supérieur et des collègues, etc. Ces questions invitaient les participants à expliquer la réalité de leur équipe, ce qu'ils vivaient, enrichissant et nuancant les données recueillies en début de rencontre.

Finalement, malgré un manque d'ajustement à certains niveaux, notre formulaire s'est avéré fort pertinent. En effet, malgré notre déception de ne pas avoir couvert parfaitement tous les angles de notre question, nous évaluons que l'exercice d'analyse a été simplifié grâce au questionnaire.

2.2.3. Le rapport de recherche

La rédaction du rapport a peut-être été la partie la plus difficile de notre stage. En effet, plus nous essayions de bien expliquer les éléments principaux recueillis lors de l'enquête, plus nous nous demandions si nous interprétions les propos recueillis avec trop de subjectivité.

C'est à ce moment que nous avons pris conscience de la difficulté de s'atteler seule à un tel projet. Si les données sont objectives, leur interprétation doit l'être tout autant, mais il n'en reste pas moins que notre lecture de celles-ci ne peut être que subjective puisque personnelle. Bien entendu, les données découlent des verbatims, elles sont toutefois inévitablement analysées à travers un filtre personnel. Lorsque plusieurs individus collaborent à une même étude, des discussions ont lieu en vue de s'assurer d'une compréhension commune, favorisant une analyse plus approfondie grâce à la diversité des commentaires et des interprétations.

Lors de la rédaction du document de synthèse, ce doute ne s'est pas manifesté car l'information y était justement synthétisée ne retenant que l'essentiel. Par contre, dans le cadre de l'écriture du rapport, où il faut bien expliquer les renseignements obtenus, le doute s'est manifesté. En effet, rapporter sommairement des propos est une chose, les détailler en est une autre. C'est ici que la compréhension et l'interprétation entrent en jeu et qu'il y a un risque de déformer l'information obtenue :

La principale faiblesse de la recherche confinée n'est pas dans ce risque d'isolement complet, encore qu'il ne faille pas le sous-estimer. Elle réside pour l'essentiel dans la grande difficulté que cette science rencontre lorsqu'il s'agit pour elle de réduire le monde puis de le reconfigurer. (Callon, 2001 : 140)

La prudence est de rigueur. Nous nous sommes efforcée à nous concentrer sur les faits, ce qui a été dit précisément, et non pas ce que nous pensions que le répondant avait voulu dire.

Nous croyons que la taille de notre échantillon s'est avérée être une difficulté et que c'est peut-être elle qui est à l'origine de nos doutes. En effet, c'est lorsque nous cherchions à généraliser que le doute se faisait plus intense. Il nous semblait hasardeux de généraliser avec un si petit nombre de participants étant donné que « généraliser » signifie étendre à une majorité de gens qui disent la même chose. Peut-on généraliser lorsque sept personnes disent la même chose, même s'il s'agit de la moitié de notre échantillon ? On peut généraliser à l'échelle de l'échantillon, toutefois il peut être risqué de le faire au niveau de la totalité des organismes culturels. Nous avons donc usé de prudence en évitant d'étendre les commentaires recueillis à un trop large ensemble.

Cette expérience de rédaction a accru notre conscience du processus de transfert à un public précis. En effet, un rapport scientifique est un transfert de connaissances destiné à un domaine spécifique, celui des sciences. Il s'agit d'ailleurs de notre activité de transfert scientifique dans le cadre de notre stage. Il faut suivre les règles de rédaction de ce milieu et tenir compte de ses particularités afin que le processus de communication soit efficace.

Le rapport scientifique étant une nouvelle expérience, nous n'en maîtrisons pas encore tous les rouages. Nous avons le souci d'expliquer une réalité qui comporterait le moins de distorsions possible. Nous avons également le souci d'être bien comprise. Malgré tout, nous doutions parfois de la justesse de notre analyse au moment de relater les propos des participants. En conséquence, il nous est apparu un peu difficile de maîtriser ce nouvel outil de communication qu'est un rapport de recherche. C'est assurément un long processus d'apprentissage que de s'initier à transmettre clairement une information à

un milieu donné en se conformant à ses règles. Dans ce sens, nous considérons que le compte rendu de recherche a été un exercice des plus formateurs et qui rejoint les objectifs de la PRAP qui insiste sur l'importance de bien comprendre les secteurs et les équipes avec lesquels on collabore et à qui on s'adresse, de façon à communiquer efficacement.

2.3. Le type de projet et ses limites

Dans le cadre de notre expérience, deux éléments retiennent davantage notre attention. D'abord, l'aspect intégration à un réseau, et ensuite le délai de réalisation du stage que nous retenons comme étant, à notre avis, les points faibles de notre projet.

Ayant choisi d'effectuer une recherche, celle-ci ne s'est pourtant pas construite selon un besoin exprimé par une communauté de pratique. Nous avons plutôt choisi un sujet qui suscitait notre curiosité et nous avons cherché un milieu de formation où il serait possible d'effectuer notre étude. Nous avons eu la chance d'être acceptée dans une ARUC, ce qui aurait pu ajouter une pertinence à notre projet en termes d'intégration à un réseau si nous nous étions installée dans leurs bureaux plutôt que d'opérer de façon plus autonome. Par contre, l'interface était bien présente dans la relation avec notre superviseure de stage, entre autres grâce à l'échange constant d'informations par voie électronique, à savoir les courriels.

L'intégration à un groupe de recherche aurait pu se produire au moment de la rédaction du rapport. Encore là, nous avons préféré procéder de manière indépendante dans le but de nous assurer de rencontrer nos délais. Peut-être à tort, mais nous avons craint des distractions et, conséquemment, des retards si nous nous installions dans un lieu occupé par une équipe déjà constituée. En tenant compte du temps nécessaire à notre adaptation et à faire connaissance avec nos coéquipiers, nous avons pensé que cela aurait pu nous distraire et nous retarder. Nous avons surtout craint qu'un contact trop bref avec une équipe aguerrie ajoute à notre doute de néophyte et puisse avoir comme effet de nous paralyser devant la tâche à accomplir.

Nous sommes consciente que ces raisons peuvent paraître futiles, mais elles étaient bien présentes lors de notre évaluation du calendrier. Beaucoup de notre temps a été alloué à rencontrer les organismes et à rédiger les verbatims. Lorsque nous avons commencé la rédaction du rapport, le temps commençait déjà à compter si nous voulions respecter nos délais, même si nous avions planifié une période plus étendue que celle prévue par l'université.

En effet, selon les directives reçues lors du cours de *Préparation de stage*, nous devions prévoir deux mois en totalité, activités de transfert incluses. Nous avons construit nos documents relatifs au cours selon cet échéancier, mais nous savions déjà qu'il était probable que le projet s'étende sur un plus grand intervalle de temps. Dans le cadre du cours, nous avons prévu compléter les entretiens en deux semaines, alors que cette partie s'est étalée sur une période de sept semaines, soit presque la durée totale prévue du stage. Il y a aussi les activités de transfert qui se sont précisées seulement une fois le projet en cours. Par conséquent, il nous apparaissait problématique de planifier un tel travail sur une période de seulement huit semaines.

Notre stage s'est finalement échelonné sur une période de cinq mois et demi. Cet échéancier contient toutes les étapes requises au bon déroulement de notre formation. La sollicitation quant aux entretiens a commencé tôt en septembre, soit le 3 précisément. Le premier entretien a eu lieu le 14 septembre et le dernier le 26 octobre. Il a donc fallu sept semaines au total afin de compléter les treize entretiens. Par la suite, en novembre, nous avons fait l'analyse des données et préparé les documents de synthèse et PowerPoint en vue du premier transfert qui avait lieu à l'ARUC-GATS à la fin novembre. La rédaction du rapport a eu lieu pendant le mois de décembre, et janvier a été consacré aux corrections qui ont été recommandées par notre superviseure et notre directeur. À la fin janvier, une deuxième et dernière présentation a eu lieu, cette fois à la CSN. Finalement, les deux premières semaines de février ont été consacrées à apporter d'autres corrections au rapport, mettant ainsi un point presque final au stage (d'autres petites corrections seront également apportées en mars), et annonçant le début de la rédaction de l'essai²².

En dépit de la disparité de délai, entre ce qui est demandé dans le contexte du programme et ce que nous avons expérimenté, nous considérons avoir accompli nos tâches correctement sans perdre notre temps. Il aurait été impensable de consacrer moins de temps à un tel projet. En conclusion, nous sommes très satisfaite du déroulement de notre projet.

²² Un calendrier détaillé des activités est disponible en annexe F.

2.4. Retour sur les activités de transfert et de mobilisation

Même si notre projet consistait en une étude classique, il était indispensable d'intégrer des activités de transfert et de mobilisation. C'est pourquoi nous avons réuni différents partenaires dans le cadre de notre travail, soit l'ARUC-GATS quant au volet recherche, et la CSN pour celui du transfert. La CSN étant déjà un partenaire de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, elle était déjà impliquée avec eux dans des travaux relatifs à la conciliation travail-famille.

Notre dernier partenaire est le secteur étudié, c'est-à-dire les organismes culturels. Les individus qui ont accepté de participer à l'enquête se sentaient sûrement interpellés par le sujet, quelques-uns ayant même demandé s'il serait possible de les informer des résultats. Par contre, lorsque nous les avons conviés à la présentation, une seule personne parmi les treize rencontrées a accepté notre invitation. Il est possible que la période de l'année ait eu une influence sur le taux de participation. En effet, ils ont été nombreux à souligner le fait que la fin novembre correspondait à la date limite des envois de demandes de subventions. Certains devaient aussi préparer leur assemblée générale. La disponibilité et les horaires sont des facteurs importants lorsqu'on veut réunir plusieurs participants. Néanmoins, nous nous sommes interrogée quant à l'intérêt réel des gens rencontrés étant donné que quelques-uns n'ont même pas répondu à notre courriel d'invitation. Il n'y a finalement que deux représentantes du domaine culturel qui ont assisté à la présentation des résultats, dont une qui n'était pas une répondante.

Malgré tout, en compagnie de ces partenaires issus d'environnements professionnels variés, nous avons pu expérimenter la mobilisation des connaissances lors des présentations. Les personnes présentes aux deux séances se sont servies des résultats présentés de façon à développer leur réflexion au sujet de la conciliation travail-famille, en plus d'enrichir les résultats en partageant leurs expériences, créant une réciprocité dans les échanges. Dans ce sens, nous pensons que la situation vécue s'approche de cette définition de la mobilisation de Levesque et c'est ainsi que nous analysons leur participation et le type de commentaires formulés :

La mobilisation des connaissances, c'est le processus actif visant à créer des liens et des échanges entre les producteurs et les utilisateurs de données, d'informations et de connaissances, pour pouvoir s'adonner à des activités de valeur ajoutée. (Levesque, 2006)

Lors des deux rencontres, le texte de synthèse a été distribué et le document PowerPoint a servi à illustrer nos propos. Les résultats semblent avoir été bien compris car aucune question n'a été formulée

dans le but de demander des précisions. Dans ce sens, nous considérons que la communication fût efficace et a atteint son objectif de transfert.

Les discussions qui ont suivi chacune des présentations furent très intéressantes. Ce contexte tient autant à la participation des gens qu'à la variété des sujets abordés. Cependant, ayant eu la chance de rencontrer chaque fois un public motivé et participatif, la mobilisation s'est produite naturellement sans notre intervention. Les intervenants ont demandé à prendre la parole, autant dans l'intention de commenter les résultats que de partager les réflexions que ces résultats ont suscitées chez eux, par exemple en ce qui a trait à la formation des gestionnaires lors de la rencontre à la CSN, ou quant à la conciliation travail-parents vieillissants dans le cas des organismes culturels. Si la mobilisation s'est faite sans effort, cela est peut-être dû au fait que le contenu suscitait ce type de réaction collaborative et incitait les participants à partager leurs expériences. Par contre, nous ne pouvons écarter le fait que nous avons probablement eu la chance de rencontrer des gens qui ont naturellement envie de s'exprimer sur les sujets qui leur sont soumis. Que ce soit au sein des organismes culturels où on peut supposer une plus forte propension à recruter des personnes pouvant communiquer avec aisance dans diverses situations afin de défendre et/ou promouvoir leurs dossiers, que du côté syndical où la force de la parole n'est plus à démontrer.

Par ailleurs, l'accueil reçu permettait de conclure à la pertinence de notre étude. Ces réactions nous ont aidée à prendre conscience de l'impact du transfert, et qu'au-delà de la présentation de résultats, ce sont les conversations qui suivent qui sont vraiment enrichissantes. Ce sont d'ailleurs ces échanges qui produisent la mobilisation des connaissances. Il s'agit d'un partage d'informations et d'expériences qui ajoutent à la valeur du travail réalisé en favorisant la co-construction des savoirs. À n'en pas douter, la variété des groupes a grandement contribué à la richesse de ces commentaires, ce qui rejoint les propos de Callon : « *Plus les groupes sont nombreux et divers, et plus le débat est riche et significatif* » (Callon et coll., 2001 : 217).

Au-delà de ces expériences, l'activité de recherche nous a également amenée à réfléchir à l'aspect transfert et mobilisation dans le contexte de la conciliation travail-famille. En effet, lorsque nous avons effectué une revue de la littérature dans le cadre du cours de *Lectures dirigées*, au courant de l'été 2010, nous avons remarqué qu'une des difficultés rencontrées par les intervenants était apparemment le manque de concertation entre les parties. On y soulignait la nécessité de collaboration entre les partenaires. D'ailleurs, des chercheurs (Brais, 2005; Lee-Gosselin, 2005; Chrétien et Létourneau, 2006;

Barrère-Maurisson, 2008) ont fait ressortir cet aspect de la situation en mentionnant que les gouvernements devraient inciter les acteurs impliqués, que ce soit chaque palier de gouvernement, les syndicats, les entreprises, etc., à s'associer en vue de développer des mesures privilégiant la conciliation. D'où l'utilité que la recherche puisse rejoindre tous les intervenants d'un même sujet de manière à encourager le partage des informations lors de l'élaboration de solutions.

Cela nous amène à nous questionner relativement à l'absence de cette collaboration dans le domaine culturel. Il faut rappeler que nos deux recommandations suggéraient des regroupements, faisant référence à une sorte d'association entre les organismes rencontrés. Lors de la présentation de novembre, à laquelle assistaient des gestionnaires de la sphère culturelle, une des participantes a fait valoir que les organismes ne coopéraient pas beaucoup entre eux, que c'était un défi de regrouper les différents secteurs. Pourtant, cette coopération serait sûrement propice à l'avancement de la cause de la conciliation travail-famille dans cet univers professionnel, ainsi qu'à la promotion des conditions de travail liées de près ou de loin à cette notion.

Cette situation nous laisse croire qu'en plus d'un appui et d'une concertation entre les intervenants, si les études avaient l'opportunité de circuler davantage, si on pouvait s'assurer qu'elles soient accessibles aux décideurs de tout horizon, cela concourrait assurément au développement des conditions favorables à la conciliation.

Il est indéniable que notre formation a accru notre compréhension des concepts de mobilisation et de transfert. Quoique la recherche, au cœur de notre projet, ne favorisait pas l'expérimentation de ces notions, nous devons tout de même faire en sorte de les intégrer. C'est d'ailleurs cette obligation à transférer nos résultats dans un milieu pratique qui a suscité des questions telles que : Pourquoi et pour qui fait-on un transfert ? Quelle est la nature réelle d'un transfert ? Comment sait-on qu'on fait un transfert véritablement utile ? Comment susciter la mobilisation des mêmes connaissances dans des groupes différents ? Des questions que nous nous répéterons probablement à chaque fois que nous devrons effectuer un transfert dans nos futures fonctions professionnelles. Des questions qui nous suivront au-delà de notre présente expérience universitaire.

2.5. Le bilan global du stage

Le bilan global de notre expérience de stage est très positif. Chaque étape s'est déroulée assez simplement. En étant consciente des délais devant être alloués à la réalisation du travail, nous avons pu concevoir un projet adapté à cet horaire. Cela a sûrement fait en sorte que tout se déroule sans anicroche. Nous croyons que notre plus grande embûche fût notre manque d'expérience, mais puisqu'il s'agissait d'une formation, l'objectif d'apprentissage est atteint.

Par ailleurs, si nous reprenons les objectifs du programme de *Pratiques de recherche et action publique*, qui consistent à développer des compétences de recherches et d'interface, nous considérons que notre stage les a totalement rencontrés. En effet, même si nous avons éprouvé nos capacités de recherche, nous avons inclus les activités nécessaires à l'interface et à l'expérimentation du transfert, qui lui est susceptible de générer la mobilisation des connaissances. D'abord, l'association de différents partenaires, tels l'ARUC-GATS, la CSN et les organismes culturels, a créé une situation propice à l'interface. Ensuite, les transferts dirigés vers nos partenaires ont été bien intégrés, en plus de nous donner accès à l'expérience de la mobilisation.

Nous considérons que les activités de transfert ont bien fonctionné et qu'elles ont rendu possible la transmission d'une nouvelle information à des publics diversifiés. L'aspect mobilisation a également été observé lors des deux présentations grâce à la collaboration des intervenants. Les interventions, nombreuses et spontanées, ont vraisemblablement contribué à l'avancement de la réflexion des participants. De plus, même si les intérêts variaient selon les publics, nous pensons que la présentation a pu aider chaque auditoire à prendre conscience de ses propres préoccupations et répondre à leurs besoins. Du côté des organismes, on a discuté des recommandations proposées ainsi que des conditions de travail de ce milieu. Du côté syndical, la conversation était plutôt dirigée vers la formation des gestionnaires et leur rôle en tant que syndicat.

Les principales compétences développées au cours de cette formation sont surtout en lien avec la recherche. Que ce soit les entretiens, l'analyse ou la rédaction scientifique, chaque tâche nous a donné la possibilité d'expérimenter diverses aptitudes liées au travail de recherche. Nous avons également été à même de constater nos capacités de synthèse en produisant le document à cet effet, de même que le PowerPoint. Nous pensons d'ailleurs avoir de meilleures habiletés en synthèse qu'en rédaction détaillée, mais peut-être que cette impression est tout simplement due au manque d'expérience.

Nous avons aussi pris conscience que nous avons certaines capacités en ce qui a trait à la communication orale, quoique ce ne soit pas un type de communication avec lequel nous soyons à l'aise. Nous considérons être plus efficace dans les travaux de rédaction et dans tout ce qui permet de rester en retrait des discussions de groupe. Par contre, compte tenu de nos expériences professionnelles passées, nous savions posséder des aptitudes relativement à ce genre de fonctions.

En effet, il y a plusieurs années, nous avons suivi une formation dans le but d'être animatrice-radio et nous avons exercé ce métier quelques temps à l'extérieur de Montréal. Déjà, à cette époque, nous avons reçu de bons commentaires concernant nos habiletés radiophoniques. Par contre, c'est une chose de parler derrière un micro à l'abri des regards, et cela en est une autre de prendre la parole devant une assemblée. À la radio, on nous recommandait souvent d'imaginer qu'on s'adressait à un seul auditeur de façon à créer un climat d'intimité. De plus, la plupart du temps, on y parle de sujets variés et très brièvement. Nous faisons bien sûr référence à la radio privée, c'est-à-dire commerciale, qui est très différente de la radio publique. Faire une présentation devant un groupe est tout le contraire : on fait face à un certain nombre de personnes qui nous regardent plus ou moins attentivement, et on présente un sujet de manière détaillée en essayant de capter l'attention de l'assistance.

Les qualifications éprouvées sont donc nombreuses et nous incitent à tracer un bilan global très positif de notre stage.

CHAPITRE 3 : BILAN RÉFLEXIF SUR LE RÔLE D'AGENT D'INTERFACE

Après avoir analysé les divers savoir-faire expérimentés lors du stage, il est opportun de faire un retour plus réflexif. Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur l'aspect mobilisation et transfert, et ensuite sur le rôle d'agent d'interface.

3.1. Le stage : transfert et mobilisation

Avant de poursuivre avec une réflexion quant au transfert et à la mobilisation, il faut d'abord expliquer à quoi réfèrent ces notions.

Le transfert a plusieurs appellations, que ce soit valorisation, échange, partage. Le *Réseau de recherche en santé et sécurité du travail au Québec* a produit un guide dans lequel il est fait mention de ces multiples appellations :

Nous avons parlé tantôt de transfert, tantôt d'échanges. Certains préfèrent parler de 'partage et utilisation des connaissances', d'autres 'd'échanges et partage'. Certains sont plus à l'aise avec les concepts de valorisation des connaissances/résultats de recherche, ou application des connaissances ou de mobilisation des connaissances. (Faye et coll., 2007 : 12)

Dans ce guide, on identifie trois types d'approche relativement au transfert : linéaire, bidirectionnel et interactif. Dans le premier cas, il s'agit d'un transfert que nous qualifierions de classique, c'est-à-dire où le chercheur est le générateur de connaissances et où les besoins des usagers sont peu considérés. La valorisation de la recherche serait incluse dans ce type de transfert. Dans le type bidirectionnel, les besoins et les préoccupations des utilisateurs sont pris en compte par les chercheurs dans le but de produire de nouvelles connaissances. Dans le cas de l'interactif, différents acteurs doivent collaborer ensemble et on fait appel à un courtier afin de faciliter les échanges qui sont au cœur de la démarche et qui conduisent à un réel partage des savoirs.

Le terme de transfert n'est donc pas si simple et il existe encore bien d'autres définitions dont quelques-unes ont été répertoriées par Elissalde:

Selon Graham et al. (2006), qui a mené une enquête auprès de 33 organismes de financement en recherche appliquée sur la santé dans neuf pays, il y aurait plus de 29 termes relatifs au partage des connaissances uniquement dans la littérature anglophone. Il évoque notamment ceux de 'Knowledge mobilization', 'Knowledge translation', 'Knowledge

transfer', 'Knowledge exchange', 'Research utilization', 'Implementation', 'Dissemination', 'Diffusion', etc. Dans la littérature francophone, les termes qui reviennent le plus souvent sont 'transfert des connaissances', 'valorisation de la recherche', 'application des connaissances', 'échange de connaissances', etc. (Elissalde et coll., 2010a : 137)

Si on se rapporte au guide du *Réseau de recherche en santé et sécurité du travail au Québec*, dans notre cas, nos transferts pourraient être perçus comme un travail linéaire, étant donné que nous n'avons pas pris en compte les besoins du secteur étudié, et qu'il s'agissait davantage de valorisation de la recherche. Malgré tout, il y a eu un réel partage de connaissances puisque, lors des présentations, ont eu lieu des échanges basés sur les expériences de chacun des intervenants. Ces échanges venaient enrichir les résultats de l'étude en les transposant dans un contexte personnalisé, créant ainsi une co-construction de savoirs. Il y a eu une appropriation des résultats par les participants, permettant de croire que ceux-ci répondaient à un besoin. D'ailleurs, l'opportunité que nous avons eu de participer à ce partage des résultats fut une expérience très instructive et formatrice. On pourrait même dire que nos activités de transfert s'apparentent à une valorisation des résultats de la recherche telle que l'entend le Conseil de la Science et de la Technologie du Québec :

La valorisation désigne le fait de donner une valeur ajoutée aux activités usuelles de la recherche et à ses résultats. Valoriser la recherche, c'est lui conférer une valeur autre que celle qu'elle a déjà, c'est rendre opérationnels (valeur d'usage) ou commercialisables (valeur d'échange) les connaissances, les compétences et les résultats de la recherche. (Grisé, 2005 : 9)

Dans notre cas, il est question de transfert lorsque nous nous référons aux présentations de nos résultats. De plus, comme nous l'avons remarqué, ce transfert a suscité la mobilisation des connaissances. En effet, cette mobilisation a pu être observée plus particulièrement dans le cadre de la présentation à la CSN. Pour définir ce que nous entendons par « mobilisation des connaissances », en plus de la définition de Levesque mentionnée dans la partie précédente, nous ajoutons ces propos de Callon :

Notre démarche part des problèmes rencontrés par les acteurs, elle les accompagne dans les analyses qu'ils produisent, elle suit ceux-ci dans les solutions qu'ils imaginent, elle s'efforce enfin de les aider dans l'explication des leçons de portée plus générale qui peuvent être tirées à partir de l'accumulation d'expériences. (Callon et coll., 2001 : 210)

À la suite de la présentation des résultats issus d'une recherche classique, les intervenants se sont appropriés les résultats en les mettant en perspective avec leurs propres expériences professionnelles. Ils ont transposé les résultats dans leurs univers professionnel, faisant de ce fait avancer leur réflexion.

Il faut se rappeler que lors de la rencontre à la CSN, les interventions ont débuté avec le potentiel des recommandations suggérées aux organismes culturels quant à un regroupement facilitant l'accès à des assurances collectives et à un fond de pension. La conversation s'est poursuivie avec l'uniformisation des conditions de travail par souci d'équité de la part des gestionnaires, rendant plus difficile la conciliation travail-famille. En effet, celle-ci requiert une certaine flexibilité plutôt qu'une uniformisation des conditions. Cet aspect de la conciliation a incité quelques participantes à relever l'importance pour les syndicats de faire preuve de plus de souplesse et d'ouverture devant les nouvelles demandes de conciliation travail-famille formulées par les membres, ainsi que dans l'application des mesures négociées dans le cadre des conventions collectives. La discussion s'est poursuivie et conclue avec l'influence du gestionnaire et la formation de celui-ci.

On remarque l'évolution des échanges qui génèrent la co-construction des savoirs, bonifiant ainsi les résultats présentés. Les nombreux commentaires, tant au sujet des recommandations formulées aux organismes culturels que ceux se rapportant à l'attitude des gestionnaires et de leur formation, représentent une valeur ajoutée à notre étude.

Cela nous amène aux propos de Groulx relativement à l'appropriation des résultats par le milieu de la pratique : « *La réappropriation de la recherche par et dans la pratique permet de produire des énoncés valides et de défendre l'efficacité des interventions* » (Groulx, 1994 : 44). C'est un peu ce qui a été vécu à la CSN. Les intervenants se sont appropriés les résultats présentés et les ont transposés dans leur quotidien, ce qui les a amenés à s'interroger quant aux motifs des difficultés rencontrées avec la conciliation travail-famille.

Nous insistons beaucoup sur la rencontre avec la CSN parce que c'est à cet endroit que la mobilisation des connaissances a été vécue de façon plus explicite. Lors de la rencontre avec les organismes culturels, le public était plus diversifié et mixte, regroupant des acteurs du milieu scientifique et de la pratique. Même s'il n'y avait que deux personnes issues du domaine culturel, les interventions ont évolué de façon intéressante. Après avoir commencé avec les recommandations, nous avons enchaîné avec les conditions de travail au sein du secteur culturel et cela s'est terminé avec les questions suggérées à la fin de la présentation, dont le soutien des collègues et la conciliation entre l'emploi et les responsabilités envers un parent âgé dépendant.

Tout comme à la CSN, nous avons pu observer l'appropriation des données par les participants en les transposant dans leur contexte personnel. Il était intéressant d'assister au questionnement d'un des intervenants à propos du soutien des pairs, ainsi que de la responsabilité envers un parent dépendant qui entraîne de la conciliation. Cela a permis de mieux comprendre l'avantage de ce type de rencontre où a lieu un partage d'information.

Nous avons donc été témoin d'une réelle mobilisation des connaissances. D'abord, parce que les données ont suscité une réflexion chez les participants, et ensuite parce que leurs commentaires concernant les particularités de leur environnement professionnel sont venus enrichir et compléter nos résultats. En effet, les échanges se rapportant aux recommandations nous ont fait prendre conscience que notre manque de connaissance du terrain a peut-être été un obstacle à une bonne évaluation des besoins du milieu étudié, entre autre au sujet des réticences liées à un regroupement. Cette situation démontre la pertinence du travail collaboratif donnant accès aux savoirs de chaque partie de manière à proposer des recommandations vraiment judicieuses :

La mobilisation des connaissances considère importantes toutes les formes de connaissances, qu'elles soient le fruit de la recherche ou de l'expérience de pratique. L'objectif ultime est l'intégration de celles-ci dans les divers milieux. (Elissalde et Renaud, 2010b : 415)

Ces deux expériences de transfert, ou de valorisation, ont rendu possible l'expérimentation de la mobilisation des connaissances. Dans les deux cas, il y a eu partage de données et d'expériences.

Par ailleurs, nous avons identifié trois contextes de transfert différents dans le cadre de notre parcours : d'abord en milieu pratique avec le comité de la condition féminine de la CSN; ensuite en milieu scientifique par l'intermédiaire du rapport de recherche; et puis en milieu mixte à l'ARUC-GATS où étaient réunis les organismes culturels, la CSN et le milieu scientifique.

Nous ne pouvons terminer sans préciser que la mobilisation des connaissances ne se manifeste pas uniquement au moment des activités de transfert. Il est possible de l'observer au cours des différentes étapes de recherche, plus particulièrement dans le cadre des entretiens. En effet, lors de ces rendez-vous, tout en se racontant, les gens doivent réfléchir sur leur réalité, provoquant ainsi une conscientisation de leur part. Il y a donc une mobilisation qui se fait chez les répondants lors de ces rencontres. On constate ainsi que la mobilisation des connaissances est présente même dans le cadre d'une recherche dite classique telle que la nôtre.

3.2. L'interface et la recherche-action

Lors de notre stage, en plus du transfert et de la mobilisation, nous avons également pu expérimenter l'interface même si notre travail se déroulait dans le cadre d'une étude plutôt classique. Celle-ci est apparue lorsque nous avons rassemblé des collaborateurs d'horizons variés dans notre projet. Elle s'est concrétisée rapidement dès la création d'une relation entre notre milieu de stage, l'ARUC-GATS, et notre milieu universitaire, l'INRS, donc entre notre superviseure et notre directeur. Elle s'est élargie lorsque la CSN s'est jointe à nous, et elle a été complétée par la participation des répondants à notre enquête. Par conséquent, nous avons œuvré à faire le lien entre ces différents environnements.

Cette expérimentation et notre récent parcours universitaire ont favorisé l'amorce d'une réflexion au sujet de cette nouvelle profession d'interface, notamment à propos des compétences nécessaires à l'exercice de ce métier bien particulier.

3.2.1. Qu'est-ce qu'un agent d'interface?

La notion d'interface dans l'univers de la recherche est plutôt récente, c'est pourquoi nous l'assimilons à une innovation sociale. Nous comprenons l'innovation sociale au sens qu'en donnent Beaudry :

L'innovation sociale peut se traduire par un nouveau service, une nouvelle institution, de nouveaux rôles sociaux, des nouvelles fonctions dans une organisation, des nouveaux mécanismes de coordination ou de gouvernance mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé un preneur, qu'il s'agisse d'un milieu utilisateur, d'un intégrateur ou d'un promoteur. (Beaudry et coll., 2006 : 65)

C'est parce qu'on dénote une volonté de rendre la recherche utile, surtout à des fins d'innovations, que la notion d'interface semble devenir une préoccupation gouvernementale :

La politique québécoise de la science et de l'innovation préconise la consolidation et la multiplication des interfaces entre les producteurs et les utilisateurs des connaissances, de manière à permettre une conversion plus grande et plus rapide de la connaissance en innovation et à offrir à toutes les organisations québécoises, privées et publiques, les moyens d'accroître leur capacité d'innovation. (Gouvernement du Québec, 2001 : 85)

Les études se développant de plus en plus en lien avec les milieux de la pratique de façon à leur être profitable, il y a une nécessité à créer un rôle d'intervenant qui aura comme fonction de mettre les acteurs d'un même projet en relation et de susciter une collaboration efficace. C'est ce que nous

appelons un agent d'interface. Callon donne une idée de ce nouveau rôle avec quelques-unes de ses désignations:

Il peut être utile d'envisager la constitution de nouveaux rôles professionnels : traducteurs, médiateurs, facilitateurs de débats et de négociations, animateurs politiques dont la mission explicite serait de rendre plus aisée l'entrée dans l'espace public d'acteurs qui en étaient jusque-là exclus. (Callon et coll., 2001 : 221)

D'autres appellations peuvent être ajoutées puisque certains auteurs parlent de « courtiers de connaissances » :

Le développement d'une fonction de courtier en connaissances, qui est associé au transfert et à la diffusion des résultats de recherche, est également un moyen qui vise à soutenir la création de réseaux de relations entre les milieux de la recherche et d'action (Lavis, Ross et coll., 2002 ; FCRSS, 2003). (Trottier et Champagne, 2006 : 10)

D'autres préfèrent le terme « agent de liaison » :

Un agent de liaison est une personne qui est en contact, à la fois, avec les chercheurs et les utilisateurs des connaissances. Il joue un rôle de facilitateur entre les chercheurs et les utilisateurs pour les amener à interagir et à rendre possible le transfert des connaissances. Le rôle d'agent de liaison peut revêtir un caractère formel (reconnu) ou informel. (Faye et coll., 2007 : 23)

Au gouvernement du Québec, on parle également de liaison et on donne une description de cette fonction:

La liaison est un ensemble d'activités de concertation, d'échange d'information et d'animation des milieux scientifiques et des milieux de pratique et d'affaires. Les activités de liaison comprennent : la diffusion de l'information stratégique, scientifique et technique vers les entreprises; l'évaluation des besoins d'innovation des organisations; l'incitation des PME à l'innovation en sensibilisant leurs dirigeants aux avancées technologiques; enfin, le couplage du potentiel de recherche universitaire et collégiale aux besoins des industries. La liaison permet de constituer et de développer des réseaux propices à la circulation d'information. Elle associe les organisations et les divers acteurs de leur environnement immédiat, par exemple : les communautés scientifiques et d'affaires; les organisations productrices de R-D et les organisations utilisatrices; les organisations intéressées par un même projet de recherche; les centres de liaison et de transfert entre eux. (Gouvernement du Québec, 2001 : 96)

Comme on peut le voir, ce que nous appelons « agent d'interface » a de nombreuses dénominations. Si le terme varie beaucoup, par contre son rôle est apparemment compris partout de la même façon. Il est

question d'une personne qui fait le lien entre divers domaines, particulièrement celui de la recherche et celui de la pratique, comme l'expliquent Trottier et Champagne :

L'objectif poursuivi par la mise en place de courtiers en connaissances est de faciliter la diffusion des connaissances scientifiques et la création de lieux de rencontre entre chercheurs, décideurs, gestionnaires, praticiens et responsables de politiques afin qu'ils créent des liens, qu'ils apprennent à connaître leurs besoins respectifs et qu'ils partagent des idées, des évidences et des expériences de travail en vue de façonner à moyen terme un capital intellectuel commun (Beyer and Trice, 1982 ; Kerr 1984 ; Meehan and Valentine, 1994 ; Lomas, 1997 ; Lavis, Ross et coll., 2002 ; FCRSS, 2003). (Trottier et Champagne, 2006 : 8)

Par contre, cet agent d'interface ne sera ni un chercheur, ni un praticien, mais bien quelqu'un à l'interface de ces différents univers, comme l'ont bien souligné Gauthier et Harvey :

L'agent d'interaction ou d'interface est le professionnel d'un ordre de connaissance qui n'est ni le résultat de l'ensemble de la démarche de recherche, ni la connaissance exhaustive du milieu. (Gauthier et Harvey, 2010)

Un agent d'interface fera ce lien pertinent entre les sphères de la recherche et de la pratique en coordonnant ces échanges multidirectionnels. Les chercheurs auront accès à des secteurs qui auraient peut-être été plus difficiles d'accès autrement, et les praticiens disposeront de données qui trouveront plus facilement leur application puisqu'elles seront issues de leur univers : « *À la standardisation des savoirs de masse succèdent des connaissances produites sur mesure* » (Callon et coll., 2001 : 178).

3.2.2. L'interface et la recherche-action ou collaborative

Les coopérations entre les domaines de la recherche et ceux de la pratique sont à la source de ce qu'on appelle la recherche-action ou encore collaborative. Il s'agit d'un projet qui trouve son origine au sein des besoins des praticiens et oblige les chercheurs à prendre en compte les besoins qui leur sont soumis. Chaque milieu se trouve interpellé par l'autre en l'incitant à se questionner en fonction de son rôle et de ses actions :

La recherche n'est pas seulement constat, elle est création de signification en participant au changement social par son insertion dans la pratique [...] La pratique devient utile à la recherche en réinterrogeant sa compréhension des phénomènes et en réévaluant la portée de ses interprétations et de ses conclusions. De même, la recherche permet à la pratique de valider ses connaissances, de clarifier les présupposés inscrits dans l'action et de connaître l'impact de ses interventions, tout en permettant de s'émanciper des dogmatismes et des

idéologies qui déforment l'action. Cette thèse est particulièrement bien illustrée par la recherche-action et le modèle praticien-chercheur. (Groulx, 1994 : 42)

C'est ce type d'étude qui produit les allées et venues entre deux mondes en permettant à chacun d'innover grâce à leur association :

Le modèle collaboratif introduit l'idée d'allers-retours réguliers entre le monde de la recherche (chercheurs) et celui de la pratique (intervenants). Ces échanges visent, notamment, à insérer les préoccupations des partenaires terrain dans la définition des projets d'intervention et de recherche, suite à l'analyse et à l'intégration des données (Lyons et Warner, 2005 ; Faye et al., 2007). (Elissalde et Renaud, 2010b : 411)

Il s'agit d'un type de recherche qui tient compte de la participation publique qui continuera à se développer au cours des prochaines années :

Dans les sociétés du savoir, le rôle du public ne cessera de s'accroître, car celui-ci est un élément à part entière du processus d'innovation, qui met l'accent sur la dimension sociale de la créativité et suppose un véritable partage du savoir entre des contributeurs venant d'horizons très différents. (Unesco, 2005 : 58)

C'est ce même phénomène qu'avait observé Callon : « *Les profanes osent intervenir dans les questions techniques; les citoyens se regroupent pour élaborer de nouvelles identités et les exprimer* » (Callon et coll., 2001 : 59). Et c'est d'ailleurs dans cette perspective d'ouverture à la participation publique que l'auteur soulignait l'importance de la co-construction de connaissances : « *L'enjeu, pour les acteurs, n'est pas seulement de s'exprimer ou d'échanger, ou encore de passer des compromis; il n'est pas seulement de réagir, mais de construire* » (Callon et coll., 2001 : 59).

Finalement, la recherche-action apparaît véritablement en lien avec le transfert et la mobilisation de connaissances :

Au lieu de concevoir la recherche comme une entité séparée et opposée à la pratique, la recherche-action défend un modèle interactif jugé à partir de nouveaux critères comme la pertinence, la flexibilité et la transférabilité des connaissances (Guba et Lincoln, 1982). (Groulx, 1994 : 43)

3.2.3. L'interface et la valorisation

L'interface peut être propice même lorsqu'il est question de valorisation des savoirs étant donné qu'on privilégie principalement le transfert de nouvelles connaissances, tout en souhaitant créer un espace de

communication commun. L'objectif consiste surtout à faire connaître les études existantes et de rendre leurs résultats accessibles tout en favorisant la rencontre de plusieurs univers :

La valorisation de la recherche [...] réfère plus globalement à l'ensemble des activités qui mettent en relation le monde de la recherche et la sphère économique et sociale.
(Gouvernement du Québec, 2001 : 86)

Cet énoncé politique démontre la présence de liens entre les domaines de la recherche et ceux de la pratique même lorsqu'on parle de valorisation. De plus, si on souhaite procéder à une valorisation efficace, il faut savoir à qui on destine cet exercice, la compréhension de chaque acteur impliqué étant indispensable.

Peu importe le type d'activité, que cela soit au niveau de la mobilisation, du transfert, de la collaboration, de la liaison, de la valorisation ou de la recherche-action²³, il nous semble évident qu'œuvrer au niveau de l'interface entre différents milieux, faciliter la coopération entre plusieurs partenaires issus d'horizons variés, est un métier qui demande beaucoup de doigté. L'agent d'interface ne peut pas et ne doit pas privilégier un type d'acteurs au détriment d'un autre, mais bien au contraire s'assurer que tous et chacun soit en mesure de partager ses savoirs et ses expériences. On pourrait presque dire qu'il s'agit d'un rôle « diplomatique ».

3.2.4. L'interface et ses compétences

Évidemment, certaines normes doivent être établies de façon à ce que cette collaboration entre des sphères distinctes puisse se concrétiser et être productive : « *Le transfert de connaissance nécessite souvent une valorisation, une codification, une formalisation afin d'adapter ses connaissances aux besoins des acteurs preneurs* » (Perreault, 2008). C'est cette valorisation, codification et formalisation dont sera responsable la personne qui se retrouvera dans un rôle d'interface. Cette fonction peut d'ailleurs être parfois décrite comme un rôle de médiation ou de traduction entre divers secteurs, principalement ceux de la recherche et de la pratique.

²³ Nous sommes consciente qu'il y a des différences majeures entre ces notions, mais nous n'abordons pas ici ces distinctions.

Cela nous amène à nous questionner à propos des compétences requises dans ce type de fonction. En effet, les différentes tâches liées à l'interface ont pour but de soutenir le travail en réseau en vue d'ouvrir les voies de communication et de coopération. Il s'agit de coordonner le travail d'une équipe élargie regroupant des partenaires de plusieurs horizons.

Puisqu'il faut réunir des acteurs d'univers variés, l'écoute apparaît comme une qualité obligatoire au métier d'interface, l'écoute des besoins et des objectifs de chacune des parties impliquées dans un projet commun. Cette capacité paraît primordiale au bon fonctionnement des activités. Si on veut créer une liaison efficace entre les partenaires et susciter une collaboration productive, il faut assurément savoir écouter chacune des parties et non pas seulement les entendre.

À cette capacité d'écoute, il faut ensuite ajouter la fonction de traduction. Il y a ici une sorte de rôle de traduction, non pas dans le sens linguistique du terme, mais plutôt sémantique et épistémologique. Il faut voir à ce que tout le monde partage le même vocabulaire et ait les mêmes références de manière à bien se comprendre et à pouvoir faire référence à la même réalité. C'est ce que nous appelons la traduction.

Après avoir écouté et traduit, une bonne compréhension et une capacité de réflexion au sujet des enjeux au cœur de l'entreprise commune et des positions de chacun nous semblent indispensables afin d'être un intermédiaire crédible et pertinent. Évidemment, l'écoute contribue à une bonne compréhension des enjeux et du sujet permettant ensuite la traduction. Toutes ces habiletés sont finalement complémentaires.

On doit également être conscient de sa propre posture. L'interface étant en quelque sorte une médiation entre divers intervenants, cela suppose idéalement une position de neutralité. Cette neutralité est fondamentale si on souhaite établir une coopération sincère et efficace sans parti pris.

À ces compétences, que nous qualifierions d'ordre psychologique et communicationnel, il y en a d'autres qui relèvent davantage de la gestion et de la coordination de projet. En effet, avant de pouvoir écouter, traduire, comprendre, réfléchir et garantir sa neutralité, il faut d'abord rassembler les protagonistes. Par la suite, il faudra voir à ce que tout le monde dispose des outils nécessaires au travail en commun, telles la documentation et les informations liées au projet. En fait, il s'agit de mobiliser les ressources appropriées, autant au niveau humain que matériel. Cela se rapproche d'une tâche de gestion et de coordination.

Finalement, il faudra voir à la circulation des données grâce à des activités de transfert à l'égard des communautés impliquées dans l'entreprise. Il faudra peut-être aussi prévoir une circulation des informations, possiblement synthétisées, en vue de rejoindre un plus vaste public selon les objectifs du travail. La capacité de transfert et de valorisation des travaux est donc une autre aptitude obligatoire.

Cependant, ces étapes ne suivent peut-être pas toujours le même ordre. Par exemple, selon le type de projet, il est possible que l'étape de la traduction intervienne plus tôt. Il est même probable que les étapes de transfert s'insèrent tout au long du processus, favorisant son avancement et les échanges entre les milieux. Il faut être capable de s'adapter à la variété de situations occasionnée par les besoins des participants. C'est pourquoi la flexibilité est une qualité essentielle. En conséquence, le rôle d'interface exige de multiples capacités.

Plusieurs des qualifications identifiées en rapport avec les besoins d'interface sont principalement des habiletés d'ordre communicationnel et de gestion. En fait, l'interface pourrait être perçue comme une discipline à « l'interface » de ces deux disciplines : les communications et la gestion de projets. Selon nous, détenir les compétences requises est un aspect primordial dans la réalisation d'une interface efficace.

CONCLUSION

Le parcours de maîtrise en est un de défis. Ce n'est souvent qu'à la toute fin qu'il est possible de faire le lien entre les diverses notions étudiées tout au long de ces deux années de formation. Si les termes de mobilisation et de transfert sont rapidement présentés grâce aux cours de *Savoirs en action* et de *Mobilisation*, ce sont assurément les cours *Action publique*, *Lien social* et *Nouvelles régulations* qui permettent de les mettre en perspective. La prépondérance du cours de *Méthodologie* n'est évidemment pas à démontrer. Ces formations prennent vraiment tout leur sens lorsqu'on se retrouve dans le contexte du stage. C'est à cette étape du programme où tout se met davantage en lien et où la compréhension du transfert et de la mobilisation se cristallise.

Une fois ce parcours complété, notre réflexion s'est orientée vers les qualifications qui nous apparaissent essentielles pour œuvrer en interface. Tout au long du processus, nous avons pris conscience de nos capacités à synthétiser l'information recueillie, que ce soit pour le document de synthèse ou pour l'outil PowerPoint. Nous pensons également avoir bien fait lors des présentations orales, mais il s'agit là d'habiletés surtout liées au transfert de résultats. Quant à la mobilisation des connaissances, nous avons pu l'expérimenter grâce à la participation très généreuse des intervenants, en plus de découvrir notre rôle d'interface entre les différents acteurs tout au long du projet.

Du programme *Pratiques de recherche et action publique*, nous retenons surtout l'importance de promouvoir le travail de collaboration entre les chercheurs et les praticiens. On nous entretient de l'idée maîtresse qui est d'encourager le développement de la recherche utile et accessible aux besoins des praticiens sur le terrain. On nous enseigne que le but est de faire en sorte que l'interface serve à faire le lien entre la recherche et l'action, et comment peut s'opérer cette liaison. On nous présente la théorie du rôle d'interface, où elle trouve son origine, son utilité et son application. L'apprentissage en est un d'observation et d'analyse de l'interface en vue de s'assurer de notre compréhension de ce rôle. Évidemment, le stage suivra de façon à mettre ces nouvelles connaissances en application.

Il y aurait donc deux aspects à l'apprentissage du métier d'interface : les savoir-faire à développer pour travailler en interface et l'étude de celle-ci. D'un côté, il y a la formation professionnelle, peu importe son appellation, agent d'interface, de liaison, de valorisation, courtier de connaissances, etc. Dans tous les cas, cette fonction requiert des habiletés personnelles d'ordre psychologique telles l'écoute et la compréhension, en plus des capacités de coordination et d'organisation relevant de la gestion de projet,

et d'autres relevant du domaine des communications orales et écrites. De l'autre côté, il y a l'étude du phénomène de l'interface qui apparaît plus proche de la sociologie. Il faut ensuite rassembler ces deux aspects de l'interface : la théorie et la pratique, la connaissance et les compétences. Le rôle d'agent d'interface s'avère être une fonction complexe dont la formation peut sûrement encore être approfondie afin de mieux le cerner et de permettre le développement de toutes les qualifications requises pour y œuvrer adéquatement.

Annexe A – Courriel de sollicitation

Madame / Monsieur X

Titre : Directeur / Directrice

Nom de l'organisme

Bonjour Madame « X »

Je suis étudiante à la maîtrise à l'Institut national de la recherche scientifique, au Centre Urbanisme, Culture et Société. Dans le cadre de ma maîtrise, sous la direction de Monsieur Christian Poirier et en partenariat avec Madame Diane-Gabrielle Tremblay de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, j'effectue une recherche sur le thème de la conciliation travail-famille. J'ai choisi d'étudier ce thème dans les organismes culturels pour analyser le sujet dans le cadre de très petites entreprises et parce que la clientèle desservie y est atypique.

Si cela est possible, j'aimerais rencontrer une personne de la direction générale et au moins un(e) employé(e) qui a des enfants d'âge scolaire ou un proche malade ou en perte d'autonomie, donc qui a la responsabilité d'une personne proche, que ce soit un enfant ou un parent. Le temps d'entretien sera au maximum d'une heure.

Je suis consciente que vous devez être très occupé(e), mais votre aide me serait précieuse pour bien documenter mon travail et analyser la conciliation travail-famille dans un milieu peu étudié sous cet angle.

Dans l'éventualité d'une réponse favorable à ma demande, je pourrai aller rencontrer les personnes qui auront accepté de participer à ma recherche soit à vos bureaux, soit à l'extérieur, et ce à l'heure qui vous convient.

Vous pouvez me joindre par courriel à l'adresse suivante : suzanne_lacroix@ucs.inrs.ca

Je vous prie d'agréer, Madame X, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Suzanne Lacroix

Étudiante à la maîtrise Pratiques de recherche et action publique (PRAP)
Institut national de la recherche scientifique - INRS
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3
suzanne_lacroix@ucs.inrs.ca

Annexe B - Courriel d'invitation

Objet : Recherche universitaire : Invitation à la présentation des résultats

Bonjour « Monsieur/Madame X »

Le présent courriel est pour vous inviter à la présentation des résultats de la recherche à laquelle vous avez eu l'amabilité de participer en septembre dernier.

La présentation des résultats sera suivie d'une discussion sur le thème de la conciliation travail-famille. La discussion permettra aux différents participants à la recherche, ainsi qu'aux partenaires de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux, de partager leurs points de vue et réflexions sur la conciliation travail-famille. Cette rencontre aura lieu le lundi 29 novembre prochain, dans les locaux de la TELUQ. Le numéro du local et l'heure exacte de la présentation vous seront communiqués ultérieurement.

J'espère pouvoir vous compter parmi nos participants.

Cordialement,

Suzanne Lacroix

Étudiante à la maîtrise Pratiques de recherche et action publique (PRAP)
Institut national de la recherche scientifique - INRS
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3
suzanne.lacroix@ucs.inrs.ca

Université du Québec

Institut National de la Recherche Scientifique

et

TÉLUQ

La conciliation travail-famille dans les organismes culturels au Québec

Document de synthèse

Présenté par : Suzanne Lacroix

Janvier 2011

Table des matières

Objectif de la recherche	1
Hypothèse	2
Problématique.....	3
Méthodologie.....	5
Analyse et résultats	6
Recommandations et conclusion	8
Bibliographie.....	9

Objectif de la recherche

Question de recherche :

Comment se vit la conciliation travail-famille dans les organismes culturels compte tenu de la main-d'œuvre féminine, de la clientèle atypique et que ce sont de très petites entreprises?

L'objectif de ce projet était de documenter le thème de la conciliation travail-famille dans un milieu précis, les organismes culturels, et en fonction des employés administratifs de ce milieu. La main-d'œuvre y est majoritairement féminine (Observatoire de la culture et des communications, septembre 2010), donc plus susceptible de partir en congé de maternité ou de concilier travail et famille. Ces employés ne sont pas des travailleurs atypiques ou des artistes, mais des travailleurs « typiques » dans un milieu possiblement « atypique ». De plus, il s'agit presque toujours de très petites et même de micros entreprises.

État des connaissances:

- Plusieurs recherches sur la conciliation travail-famille, mais rien dans le milieu culturel au niveau administratif.

Pertinence:

- Ajouter de la documentation dans un nouveau secteur d'activités.
- Permettre la comparaison avec d'autres secteurs d'activités.

Hypothèse

Organismes (but non lucratif) ≠ Entreprises (but lucratif)

Clientèle = Travailleurs atypiques

Syndicats + Représentation = Respect des employés

Petites entreprises = peu de moyens

✚ Organismes culturels et non pas entreprises culturelles :

Organismes culturels : Ces organismes offrent des services définis pour représenter, former et/ou informer leurs membres concernés par leur métier et leur art. Certains, les plus gros, ont même un rôle de lobby culturel.

Entreprises culturelles : elles offrent des biens et des services, comme la production, la mise en marché, les communications pour la réalisation d'un album, un livre, une exposition, etc. Elles n'ont pas pour fonction de représenter un ensemble d'acteurs du milieu, mais bien de vendre un service ou un bien.

✚ Les organismes desservent une clientèle atypique. Est-ce que cela influence les heures de travail des employés des organismes ? Doivent-ils s'ajuster à leur clientèle ?

✚ Certains des organismes ont une fonction syndicale auprès de leurs membres (représentation et défense de leurs intérêts); d'autres ont pour fonction de regrouper les artisans de leur secteur d'activité pour leur offrir de la formation, un lieu de perfectionnement et aussi sensibiliser la population à leurs activités; certains font aussi de la recherche et s'assurent de la communication de leurs résultats. Bref, ils ont tous pour fonction de valoriser leur secteur d'activité et ses artisans ou de valoriser la culture en général. Est-ce qu'ils donnent l'exemple avec leurs employés en leur assurant des conditions de travail adéquates concernant la conciliation travail-famille ?

✚ Les petites entreprises ont souvent peu de moyens pour mettre en place des mesures de CTF qui peuvent s'avérer coûteuses. Elles sont plus susceptibles de gérer les demandes au cas par cas, de façon informelle. Est-ce bien leur réalité et, si oui, est-ce que cela crée des iniquités ?

Problématique

Horaires
Entreprise – Gestionnaire
Taux de natalité
Santé
Temps des villes – Temps sociaux
Vieillessement de la population
Égalité hommes-femmes

Définition de conciliation travail-famille (CTF) : faire cohabiter les sphères professionnelle et familiale.

Problématique :

Les horaires de travail et congés : manque de flexibilité et de congés pour des raisons personnelles.

L'entreprise : attitude du gestionnaire. Si positive facilite la CTF, si négative complique la CTF.

Le taux de natalité : plus de difficultés = moins d'enfants. Les difficultés identifiées : places en garderie, partage des tâches, pression due au temps, etc.

La santé : conciliation = pression temporelle → santé physique + santé psychologique (coût sur le système de la santé) : stress, dépendances diverses (alcool, drogue, etc.), diabète, cholestérol, problèmes cardiaques.

Les temps des villes – temps sociaux : encore peu connu au Québec mais pourtant réel. Tous les temps qui influencent le quotidien des citoyens : écoles, camps de jour et d'été, services divers (sociaux, santé, etc.), transports, etc.

Vieillessement de la population : de plus en plus de gens auront à prendre soin d'un proche malade ou dépendant surtout compte tenu de la désinstitutionalisation des malades.

Égalité hommes-femmes : répartition des tâches domestiques et soin des enfants, mais aussi place sur le marché du travail.

Particularités des petites et micros entreprises:

Proximité entre employés et employeur : favorise la relation et la connaissance des situations familiales.

Absences difficiles : surcharge pour les autres employés.

Gestionnaire : c'est le gestionnaire qui fait en sorte que la CTF se passe bien ou non.

Informalité : au cas par cas, selon les demandes individuelles. Cela peut susciter des iniquités.

De façon générale au Québec :

- ✚ Préoccupation reconnue par le gouvernement et présente dans l'espace public :

Mesures gouvernementales : garderies à 7\$; congés parentaux; congé de paternité réservé au père

- ✚ Beaucoup de petites et moyennes entreprises au Québec : « Les milieux de travail de petite et moyenne taille constituent la très grande majorité des employeurs et ces milieux se caractérisent souvent par des ressources plus limitées » (ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004).

Méthodologie

Méthode : entretiens

Répondants : 13

Durée : 2 mois

- ✚ La formule des entretiens a été retenue compte tenu des délais très courts de la recherche (deux mois). Les entretiens permettaient d'avoir une première idée de la réalité dans les organismes, de prendre le pouls.
- ✚ 9 organismes rencontrés; 13 répondants = 5 gestionnaires + 8 employés.
- ✚ Questionnaire axé sur la CTF au niveau organisationnel; questionnaire existant pour permettre des comparaisons avec d'autres milieux de travail. Ajout de questions générales pour permettre aux répondants de parler de leur situation personnelle de CTF.
- ✚ Différents secteurs artistiques : musique de concert, théâtre jeunesse, cinéma, danse, littérature, divers (formation et promotion générale).

Analyse et résultats

Flexibilité

Télétravail

TOUS LES RÉPONDANTS :

FLEXIBILITÉ

Presque partout, il y avait une souplesse d'horaire, même si parfois ce n'était pas officiel. En général : début entre 8h30 et 10h, fin entre 16h30 et 18h.

TÉLÉTRAVAIL

Accepté pour compenser les absences. Jamais à temps plein pour maintenir l'esprit d'équipe et permettre l'échange d'information au sein de l'équipe.

Ces conditions sont possibles parce que :

- Travail au jour le jour, par projet;
- Dans le milieu de la culture, c'est le résultat qui est important. C'est la finalité qui est évaluée, pas le processus.

EMPLOYÉS :

GESTIONNAIRE

Le gestionnaire est l'élément numéro 1. C'est la personne qui fait la différence par son *ouverture*, son *soutien* et sa *confiance*.

GESTIONNAIRES :

Rétention de la main-d'œuvre

Difficulté à recruter de la main-d'œuvre compétente compte tenu des petits salaires. L'ouverture à la conciliation travail et vie personnelle favorise la rétention.

Productivité

Les employés produisent plus et mieux lorsqu'ils se sentent respectés dans leurs obligations familiales.

CONDITIONS DE TRAVAIL = PRÉCARITÉ

- Rarement un REER collectif ou cotisation REER
- Aucun fond de pension de l'employeur
- Salaires peu élevés
- Dépendance aux subventions pour maintenir les emplois
- Informalité pour la CTF

Mais :

- Journées de maladie
- Assurances collectives (payées à 50-50)
- Congés personnels (présents lorsque moins de flexibilité)
- Vacances plus longues (été et temps des fêtes)
- Temps supplémentaire repris en congé

Observations générales :

La clientèle atypique n'influence pas les horaires de travail.

La mission de l'organisme n'influence pas la philosophie de gestion. Le souci de bien-être des employés semble être présent partout.

La réalité des petites entreprises fait en sorte que la conciliation travail-famille y est plus facile : connaissance de la vie des uns et des autres; plus de compréhension; les absences n'y sont pas difficiles, compensées par le télétravail. En fait, ils ont les avantages des petites entreprises sans les inconvénients.

L'informalité des petites entreprises ne semble pas non plus créer d'iniquité puisque le souci est plus large que la seule CTF, on y parle de conciliation vie professionnelle et vie personnelle. Donc tous les employés sont concernés.

Recommandations et conclusion

Recommandations-Réflexions

Regroupement pour certains services tels les assurances collectives et, pourquoi pas, des garderies.

Assurances : tout le monde a fait part de la petitesse des équipes pour expliquer soit l'absence de programme dans certains organismes, soit le coût. Certains se sont regroupés avec d'autres secteurs d'activité. Si les organismes se regroupaient entre eux, ce serait un même secteur d'activité, le milieu culturel, donc une réalité et des conditions de travail semblables (petites équipes, salaires peu élevés).

Garderies : serait-il possible de regrouper les organismes aussi pour offrir des services de garde ? La majorité des organismes semble être regroupée dans un même quartier, donc il y a déjà une proximité de lieu, parfois plusieurs organismes et entreprises dans un même édifice.

Conclusion

Il fait bon d'être parent dans les petits organismes culturels au Québec. Ils sont un exemple à suivre pour la souplesse des horaires et l'ouverture des gestionnaires. Ce sont les éléments les plus importants pour une conciliation travail-famille harmonieuse.

Cependant, leur modèle semble être une compensation pour les petits salaires et une certaine précarité générale : salaires peu élevés, absence de fond de pension, couverture minimale pour les assurances, sécurité d'emploi aléatoire.

La main-d'œuvre semble effectivement majoritairement féminine. Est-ce que ça influence cette ouverture à la CTF ? Compte tenu du petit échantillonnage, il n'est pas possible de conclure.

Il serait maintenant intéressant de développer la présente recherche et de l'étendre à l'ensemble du milieu culturel. D'abord à tous les organismes, peu importe leur taille, pour pouvoir vérifier si des différences se dénotent selon la taille de l'organisme. Il serait aussi intéressant de vérifier comment les choses se passent dans les entreprises, de toute taille, pour vérifier si l'objectif du milieu de travail (à but lucratif) a une influence sur la conciliation travail-famille.

Plus gros = plus rigide = moins conciliant?

À but lucratif versus À but non lucratif?

Gestion féminine versus gestion masculine ou selon génération?

Bibliographie

- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. 2008. «Enjeux sociopolitiques et gouvernance de la conciliation travail-famille». Dans *Parentalité et activité* (Montréal, 29 et 30 septembre 2008), p.1-12. En ligne: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/34/12/79/PDF/MABMconf-inaug-collMontreal08.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Chrétien, Lise et Isabelle Létourneau. 2006. «Du poids des contraintes au partage concerté des ressources: quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille». *Pistes*, vol. 8, no 2, Octobre 2006, p. 1-25. En ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a5.htm>. Consulté le 22-11-2010.
- Descarries, Francine et Christine Corbeil. 2002. «Articulation famille-travail: quelles réalités se cachent derrière la formule?». Dans *Espaces et temps de la maternité*, p. 456-477. Montréal: Les Éditions Remue-Ménage. En ligne: http://classiques.uqac.ca/contemporains/descarries_francine/articulation_famille_travail/articulation_famille_travail.pdf. Consulté le 22-11-2010.
- Dompierre, Johanne. 1993. «Rôles sociaux et stress au travail: comparaisons hommes-femmes». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, no 3, p. 165-184. En ligne: http://www.rqpsy.qc.ca/ARTICLE/V14/14_3_165.pdf. Consulté le 22-11-2010.
- Duxbury, Linda, Christopher Higgins et Donna Coghil (2003). *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada: 114 p. En ligne : <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Eydoux, Anne, Bernard Gomel et Marie-Thérèse Letablier. 2008. «Activités sociales et aménagements temporels. L'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-famille de leurs salariés». *Recherches et Prévisions*, no 92, Juin 2008, p. 9-20.
- Guberman, Nancy et Maheu, Pierre. 1994. «Au delà des soins: un travail de conciliation». *Service social*, vol. 43, no 1, p. 87-104. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/ss/1994/v43/n1/706644ar.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Victor Haines, Renée Trottier et Manon Simard. 1997. «Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec». *Relations industrielles*, vol. 52, no 2, p. 274-303. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/ri/1997/v52/n2/051167ar.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Le Bihan-Youinou, Blanche et Claude Martin. 2006. «Travailler et prendre soin d'un parent âgé dépendant». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, no 16, 77-96. En ligne : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=TGS_016_0077. Consulté le 22-11-2010.
- Lee-Gosselin, Hélène. 2005. «Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille?». Dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, p. 135-164. Québec: Presses de l'Université du Québec.

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

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

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

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

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

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. (2004). Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille. Direction des communications. Québec, Gouvernement du Québec: 14 p En ligne: http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_document_consultation_abrege.pdf. Consulté le 22-11-2010.

Pailhé, Ariane et Anne Solaz. 2009. «La famille à "flux tendu": quotidien des parents et pratiques des employeurs». Dans *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, p. 460-489. Paris : La Découverte. En ligne: <http://www.efe.ined.fr/pdf/ouvrage/synthese.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

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

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

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

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

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

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2003. *Conciliation emploi-famille et le temps de travail: De nouveaux enjeux sociétaux. Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques*. Coll. «Notes de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 1 à 19 p. En ligne :

<http://www.gendercheck.net/doc/fr/pdf/TempsSociauxCanada.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

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

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

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

Vendramin, Patricia. 2007. *Enquête temps et travail: Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux*. Namur: Fondation Travail-Université. Centre de recherche Travail & Technologies, 60 p. En ligne : <http://www.ftu.be/documents/ep/Etude-EP2007-Temps.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

Annexe D – Document PowerPoint

Présentation à la TÉLUQ



**La conciliation travail-famille
dans les organismes culturels
au Québec**





Plan de présentation

- 1- Question de recherche
- 2- Hypothèse
- 3- Problématique
- 4- Méthodologie
- 5- Réponse
- 6- Analyse
- 7- Recommandations
- 8- Conclusion
- 9- Questions





Question de recherche

Comment se vit la conciliation travail-famille
dans les organismes culturels

compte tenu de la main-d'œuvre féminine, de la clientèle
atypique et que ce sont de très petites entreprises.



Travail Famille



Hypothèse

- ❖ Étude des organismes et non des entreprises
- ❖ Desservir une clientèle atypique a-t-il une influence ?
- ❖ La mission influence-t-elle le type de gestion ?
- ❖ Petites et micros entreprises : peu de moyens financiers et iniquité ?



Problématique

De façon générale: ➤ Les horaires de travail ➤ L'attitude du gestionnaire ➤ Le taux de natalité ➤ La santé des travailleurs ➤ Le temps des villes – Les temps sociaux ➤ Le vieillissement de la population ➤ Hommes-femmes	Pour les PME: ➤ Connaissance de la vie de chacun ➤ Les absences sont problématiques ➤ Peu de moyens ➤ L'informalité
---	--



Méthodologie

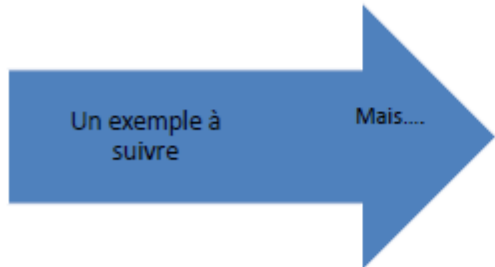
13 entretiens - 9 organismes

8 employés - 5 gestionnaires

Délai : 2 mois

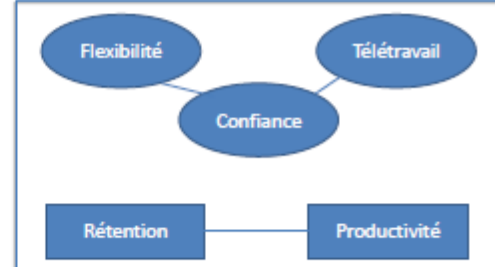
Danse, littérature, cinéma, musique de concert,
arts visuels, théâtre jeunesse, divers

Réponse



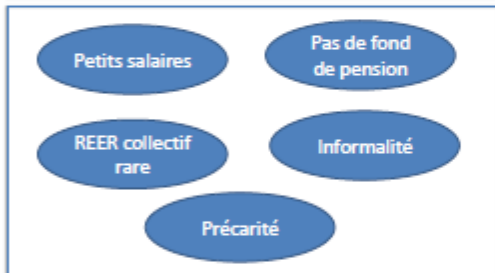
7

Analyse - Avantages



8

Analyse - Conditions de travail



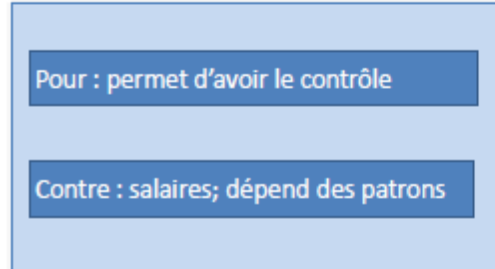
9

Analyse (suite)

- ✓ Clientèle atypique ≠ horaire de travail
- ✓ Mission de l'organisme ≠ type de gestion
- ✓ Petites et micros entreprises ≠ difficultés d'absence
- ✓ Informalité ≠ iniquité

10

Analyse (suite)



11

Analyse (suite)

- Facteurs extérieurs:**
- ✓ Place en CPE
 - ✓ Proximité des CPE
 - ✓ Assurance-salaire en cas de maladie du conjoint ou d'un enfant
 - ✓ Aide aux devoirs
 - ✓ Souplesse des écoles et garderies pour maladies et horaire

12



Recommandations

Regroupement:

- ❖ Assurances : mêmes caractéristiques principales en terme d'emploi, surtout pour les conditions financières.
- ❖ Services de garde : proximité parce que souvent même édifice ou même quartier.



Questions ?



Conclusion

Il fait bon d'être parent dans les petits organismes culturels au Québec
À cause de la flexibilité des horaires et du soutien des gestionnaires

Étendre la recherche à l'ensemble du milieu culturel:

- ❖ Tous les organismes, peu importe la taille
- ❖ Entreprises culturelles, peu importe la taille pour comparer à but lucratif et sans but lucratif

Questions

- ❖ Plus gros = plus rigide = moins conciliant ?
- ❖ À but lucratif versus À but non lucratif ?
- ❖ Gestion féminine versus gestion masculine ou selon génération ?



Questions

- 1- Accepte-t-on ces « non conditions » par intérêt pour le milieu culturel ou pour CTF ?
- 2- Milieu humain ou juste le travail qui le permet en étant axé seulement sur le résultat, pas de productivité à tout prix ?
- 3- Est-ce que les collègues sont vraiment souteneurs ou juste indifférents parce qu'ils ne sont pas affectés ?
- 4- Plusieurs ont fait part de leur désir de travailler à temps partiel. Quant est-il de la carrière ?
- 5- Est-ce que le fait de prendre un congé de maternité ou paternité a un impact sur la carrière des employés dans les organismes culturels ?
- 6- Est-ce un choix de ne pas avoir d'autres enfants ?

Présentation à la CSN (seules les questions de la fin étaient différentes)



Questions

- 1- Perception de la CTF en milieu syndical?
Normes par rapport à la flexibilité?
- 2- Par rapport à la présentation, quelles réflexions ?

Annexe E – Courriels d’information au sujet du rapport

Courriel adressé à la CSN :

Objet : Recherche universitaire : rapport de recherche disponible

Bonjour Madame Benoit,

Je tiens d’abord à vous remercier encore une fois pour votre précieuse collaboration à mon projet de stage au sujet de la conciliation travail-famille. Votre implication était un élément important de mon projet et votre disponibilité a été fort appréciée.

Il me fait donc plaisir de vous informer que le rapport de recherche est maintenant complété et disponible pour consultation. Vous le trouverez à l’adresse suivante :

http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-08.pdf.

Très cordialement,

Suzanne Lacroix

Étudiante à la maîtrise Pratiques de recherche et action publique (PRAP)
Institut national de la recherche scientifique - INRS
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3
suzanne_lacroix@ucs.inrs.ca

Courriel adressé aux organismes culturels :

Objet : Recherche universitaire : rapport de recherche disponible

Bonjour « Monsieur/Madame X »

Je tiens d'abord à vous remercier de votre participation à la recherche sur la conciliation travail-famille effectuée l'automne dernier. Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de me rencontrer et d'avoir été si généreux de votre temps et de vos commentaires, me permettant ainsi de bien documenter mon enquête.

Il me fait donc plaisir de vous informer que le rapport est maintenant complété et disponible pour consultation. Vous le trouverez à l'adresse suivante :

http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR11-08.pdf.

Très cordialement,

Suzanne Lacroix

Étudiante à la maîtrise Pratiques de recherche et action publique (PRAP)
Institut national de la recherche scientifique - INRS
385, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H2X 1E3
suzanne.lacroix@ucs.inrs.ca

Annexe F – Calendrier des activités

Calendrier des activités

Mai-Juin-Juillet 2010
Revue de la littérature

Septembre 2010
D L M M J V S
1 2 3 4
Sollicitation des entretiens
5 6 7 8 9 10 11
Sollicitation des entretiens
12 13 14 15 16 17 18
Entretiens et verbatims
19 20 21 22 23 24 25
Entretiens et verbatims
26 27 28 29 30
Entretiens et verbatims

Octobre 2010
D L M M J V S
1 2
3 4 5 6 7 8 9
Entretiens et verbatims
10 11 12 13 14 15 16
Entretiens et verbatims
17 18 19 20 21 22 23
Entretiens et verbatims
24 25 26 27 28 29 30
Entretiens, verbatims, analyse

Novembre 2010
D L M M J V S
1 2 3 4 5 6
Analyse
7 8 9 10 11 12 13
Analyse
14 15 16 17 18 19 20
Synthèse
21 22 23 24 25 26 27
PowerPoint
28 29 30
Présentation + rapport

Décembre 2010
Rédaction du rapport

Janvier 2011
D L M M J V S
1
2 3 4 5 6 7 8
Corrections du rapport
9 10 11 12 13 14 15
Corrections du rapport
16 17 18 19 20 21 22
Corrections du rapport
23 24 25 26 27 28 29
Corrections du rapport
30 31
Corrections du rapport

Février 2011
D L M M J V S
1 2 3 4 5
Corrections du rapport
6 7 8 9 10 11 12
Corrections du rapport
13 14 15 16 17 18 19
Rédaction de l'essai
20 21 22 23 24 25 26
Rédaction de l'essai
27 28
Rédaction de l'essai

Mars 2011
Rédaction de l'essai

Avril 2011
D L M M J V S
1 2
Rédaction de l'essai
3 4 5 6 7 8 9
Rédaction de l'essai
10 11 12 13 14 15 16
17 18 19 20 21 22 23
Corrections de l'essai
24 25 26 27 28 29 30
Corrections de l'essai

Mai 2011
Corrections de l'essai

Légende :

Le 30 novembre : présentation à la TÉLUQ

Le 26 janvier : présentation à la CSN

**La conciliation travail-famille
dans les organismes culturels au Québec**

Rapport de recherche

par Suzanne Lacroix

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

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

Mars 2011

Table des matières

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

3.3	Particularités du milieu culturel	58
3.3.1.	Salaires.....	58
3.3.2.	Mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail	60
3.3.3.	La hiérarchie dans les petits organismes.....	63
3.3.4.	Prédominance des femmes.....	64
3.4	Mesures souhaitées.....	65
3.5	Synthèse	67
4.	Recommandations.....	69
	Conclusion	72
	Bibliographie.....	76
	Annexe A - Questionnaire d'entretiens.....	81

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En tenant compte de toutes ces transformations, il semble de plus en plus difficile d'harmoniser sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Voilà pourquoi la notion de conciliation travail-famille nous a interpellée et que nous avons choisi d'étudier ce sujet dans un milieu défini, soit le milieu culturel. Notre projet traite de la conciliation sous l'aspect organisationnel, tel le soutien du supérieur et des collègues, puisque de plus en plus de travaux s'y intéressent, notamment ceux de Tremblay sur le milieu infirmier, policier et de l'économie sociale, entre autres⁵.

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

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

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

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

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

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

1. Objectif et cadre conceptuel

1.1. Objectifs de recherche

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

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

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

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

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

À la suite de cette étude, nous souhaitons rendre possible la comparaison entre le milieu culturel et d'autres milieux étudiés, que ce soit celui des infirmières, des policiers, de l'économie sociale, ou autres⁷. Cependant, cette comparaison devra tenir compte des

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

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

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

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

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

limites de représentativité de la présente recherche étant donné le petit échantillon d'entretiens.

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

1.2. Sujet d'étude

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

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

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

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

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

1.3. Questions de recherche

Notre question de recherche est la suivante : Comment se vit la conciliation travail-famille dans les organismes culturels compte tenu de la main-d'œuvre féminine, des horaires atypiques de la clientèle et de leur petite taille ?

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

supérieur ou de leurs collègues ? Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de cette recherche.

1.4. Hypothèse

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

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

Finalement, la taille des organismes est un autre facteur qui nous apparaît intéressant. Différentes études ont montré que la taille de l'organisme pouvait avoir une influence sur la conciliation dans un sens ou dans un autre selon les éléments étudiés, tels les absences

et l'informalité des mesures (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004 ; Pailhé et Solaz, 2009).

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

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

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

1.5.Cadre théorique

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

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

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

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

1.5.1 Facteurs en milieu de travail

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

✓ Horaires et congés

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

transport et les horaires des garderies et des écoles. Dans les études, les auteurs font part d'un plus grand besoin de flexibilité concernant les horaires de travail des travailleurs afin de leur permettre d'avoir le contrôle de leur temps. Les employés souhaiteraient avoir la possibilité d'arriver et de quitter plus tôt ou plus tard et de gérer leur heure de lunch selon les besoins. La flexibilité est la principale demande de la part des travailleurs au Québec, tandis qu'au Canada les services de garde viennent en premier.

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

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

✓ *Entreprise et gestionnaire*

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

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

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

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

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

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

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

1.5.2 Facteurs hors travail

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

✓ Santé des parents travailleurs

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

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

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

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

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

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

✓ *Taux de natalité*

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

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

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

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

✓ *Vieillesse de la population*

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

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

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

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

✓ *Temps sociaux et temps des villes*

Parmi les enjeux que sous-tend la conciliation travail-famille, il y a les temps des villes et les temps sociaux. Ce sont des concepts encore peu connus au Québec, mais qui prennent de l'ampleur en Europe après avoir vu le jour en Italie (Merelli et coll., 2000, Brais, 2005 ; Barrère-Maurisson, 2008). Il s'agit des horaires des différents services offerts aux citoyens par les villes, ou liés à celles-ci, et qui ont des répercussions sur la gestion de leurs activités quotidiennes et donc sur leur qualité de vie (Merelli et coll., 2000 ; Méda, 2003 ; Rochette, 2004 ; Lee-Gosselin, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2006). En effet, plusieurs services dépendent des villes, tels les camps de jour en été pour les enfants, les

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

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

✓ *Évolution de la situation des femmes*

Il est impossible de parler de conciliation travail-famille sans rappeler l'évolution de la situation des femmes. En effet, cette réalité de conciliation se pose aujourd'hui parce que les femmes ont fait de grands progrès au niveau social, entre autre concernant l'emploi. Depuis les quarante ou cinquante dernières années, l'arrivée massive des femmes sur le

marché du travail a été un phénomène social important. Les femmes sont maintenant là pour y rester, il ne s'agit plus d'une situation temporaire comme cela s'est vu dans le passé, notamment en période de guerre. Avec la présence des femmes sur le marché du travail, c'est toute la vie professionnelle et la vie familiale qui s'en trouvent transformées.

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

Par ailleurs, lorsque les femmes sont arrivées sur le marché du travail, l'organisation de la société n'a pas nécessairement changé, ne s'est pas tout à fait adaptée à cette nouvelle réalité. Tout a continué comme si le travail des femmes était une situation temporaire et non pas une nouvelle réalité qui exige de réels ajustements (Merelli et coll., 2000 ; Brais, 2005). La désynchronisation des temps sociaux illustre bien cette réalité, particulièrement dans les services de gardes et les écoles. Ces éléments, que sont les tâches domestiques et familiales et les temps des services, ont pour effet de compliquer le quotidien des femmes et peuvent faire en sorte de maintenir une inégalité entre les hommes et les femmes.

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

1.5.3 PME

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

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

D'abord, à cause de la petite taille de l'entreprise, les absences peuvent être problématiques, rendant la situation plus difficile à vivre pour les collègues qui doivent compenser pour la personne absente (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004). La surcharge de travail se fait rapidement sentir et il est donc difficile pour l'employeur d'accorder des congés : « *Dans les petits milieux de travail, les effets des absences, même de courte durée, sont fortement ressentis* » (Rochette, 2004 : 34).

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

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

Finalement, « une stratégie intuitive et peu formalisée » présuppose aussi l'informalité des mesures pour la conciliation travail-famille. Celles-ci sont souvent réalisées au cas par cas, selon les demandes personnelles (Merelli et coll., 2000 ; Rochette, 2004 ; Pailhé et Solaz, 2009). Il n'y a donc pas de mesures permanentes mises en place pour aider les employés. Par conséquent, les demandes doivent être répétées de façon ponctuelle pour chaque nouveau besoin. Cette informalité peut également faire en sorte de générer de l'iniquité et de susciter des mécontentements de la part des employés, ce qui affectera le climat de travail : *« Parce que ces privilèges sont rares, réservés, d'une certaine manière, aux employés qui ont de jeunes enfants, et rapidement visibles en raison de la petite taille des milieux de travail, il nous a aussi semblé qu'ils suscitent la convoitise de l'ensemble du personnel, responsabilités familiales ou pas »* (Rochette, 2004 : 37).

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

2. Méthodologie

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

2.1. Revue de la littérature

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

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

2.2. Entretiens

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

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

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

2.3. Échantillonnage

Nous avons fait le choix d'étudier les organismes culturels dans différents secteurs d'activité plutôt que de nous concentrer sur un seul secteur, et ce en raison du peu d'information disponible sur la conciliation travail-famille dans le milieu culturel. L'objectif n'étant pas de détailler un secteur en particulier, mais bien d'étudier globalement le milieu culturel sous l'angle spécifique des organismes, nous avons bâti notre échantillonnage en conséquence.

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

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

Nous avons prévu rencontrer cinq organismes culturels sur les 80 répertoriés au Québec¹³. À l'intérieur de chaque organisme, nous voulions rejoindre un employé et un gestionnaire. Nous avons donc prévu deux répondants par organisme pour un total d'environ dix répondants. Nous souhaitons comparer la vision et les attentes des employés et celles des employeurs.

Nous avons sélectionné cinq sphères culturelles différentes. Nos choix étaient basés sur l'aspect grand public des différentes sphères culturelles, par rapport aux sphères plus marginales et donc moins connues du public en général. Nous avons donc retenu les

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

musées, le théâtre, la danse, la musique et la réalisation audiovisuelle (cinéma et télévision)¹⁴.

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

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

Nos critères de sélection n'ont pu malheureusement être respectés intégralement. Les organismes contactés étant de très petits milieux de travail, au plus dix employés, certains n'avaient tout simplement personne ayant des responsabilités familiales et donc en situation de conciliation travail-famille. À défaut de rencontrer des employés et des gestionnaires dans les mêmes organismes, nous avons pu maintenir un ratio pertinent entre employés et gestionnaires, mais dans des organismes différents. Cela a eu pour conséquence de nous empêcher de comparer les situations à l'intérieur d'un même milieu de travail. Cependant, la comparaison entre employés et gestionnaires dans le milieu culturel pouvait demeurer.

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

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

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

C'est cet amalgame de facteurs, dont la taille de l'entreprise et la rareté de personnes en situation de conciliation travail-famille, qui a réduit le nombre d'organismes correspondant à nos critères de départ. Finalement, nous avons rencontré en moyenne une seule personne par organisme, à l'exception de deux organismes où il a été possible de faire plus d'une entrevue. Au total, nous avons donc recruté neuf organismes différents, effectué treize entretiens répartis entre cinq gestionnaires et huit employés. Tout cela a permis une répartition pertinente afin d'analyser des milieux semblables et de recueillir une information substantielle sur ceux-ci.

Tableau 1. Organismes culturels

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

2.4. Questions d'entretiens

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

Si le questionnaire est semblable, il n'est toutefois pas une copie conforme. Nous avons retenu les principales questions d'entretiens portant surtout sur la réalité de la conciliation

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

travail-famille au niveau organisationnel. À ces questions déjà existantes, nous en avons ajouté d'autres pour nous permettre d'atteindre nos objectifs de recherche.

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

3. Analyse et résultats

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

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

Tableau 2 : Nombre d'enfants

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

Tableau 3 : Situation familiale

Type de famille	Répondants
Monoparentale	5
Recomposée	2
Traditionnelle	6

¹⁶ Le genre masculin est utilisé au sens neutre et désigne autant les hommes que les femmes.

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

3.1 Situation globale face à la conciliation travail-famille

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

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

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

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

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

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

3.1.2. Conciliation travail-famille et organismes culturels

Lorsqu'on considère les propos positifs des répondants sur leur vécu au sujet de la conciliation travail-famille, il n'est pas surprenant qu'ils répondent par l'affirmative à la question de savoir si leur organisme est un milieu de travail qui favorise cette conciliation. Les participants disent que la conciliation travail-famille se vit bien en raison, entre autres, de la souplesse des horaires de travail, de la possibilité d'avoir

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

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

Lorsqu'on demande aux participants si l'organisation du travail fait en sorte de faciliter ou non la conciliation travail-famille et comment cela se manifeste, encore une fois, ils affirment que c'est la souplesse dans la gestion des horaires et le télétravail qui font la différence. Cette réponse est la même chez les gestionnaires et les employés : « *J'espère! [que l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille] Le travail à la maison est permis, les gens ont des portables, ils ont un certain nombre de congés de maladie ou d'affaires personnelles pour lesquels on n'exige pas de papier du médecin et*

qui fait perdre un temps fou » ; « Oui [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille], par la souplesse » ; « Absolument [l'organisme est un milieu qui favorise la conciliation travail-famille]. Par la souplesse d'horaire qu'ils offrent ».

3.1.3. Difficultés de la conciliation travail-famille

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

✓ Garderies et services d'aide aux devoirs

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

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

de chez vous, un centre de la petite enfance, c'est presque impossible [...] Le transport a été un bouffé temps ».

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

✓ Cumul d'emplois

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

✓ *Vieillessement de la population*

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

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

Finalement, le vieillissement de la population n'est pas ressorti au cours de la recherche comme un facteur influençant la conciliation travail-famille. Puisque personne parmi les répondants n'a de proches à charge de façon permanente, cette réalité n'est pas présente dans leur univers, du moins pour l'instant. Toutefois, le nombre restreint de participants a peut-être empêché ce facteur d'apparaître.

3.1.4. Impacts sur la carrière

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

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

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

hasardeux de tirer des conclusions définitives au sujet des impacts de la parentalité sur la carrière.

3.2 Éléments facilitant la conciliation travail-famille

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

3.2.1. Avantages sociaux

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

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

✓ Assurances

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

Cependant, l'accès à ces assurances n'a pas toujours été facile et prend différentes formes. En effet, si des organismes réussissent à assumer seuls le prix de ces assurances, la plupart d'entre eux y ont accès en se regroupant avec différentes entreprises de leur secteur culturel. Certains se sont même regroupés avec des entreprises qui ne sont pas du tout dans le milieu culturel. Malgré tout, quelques organismes ne disposent pas de telles assurances en raison du coût trop élevé en raison de l'impossibilité de se regrouper en nombre suffisant : *« Même en se regroupant, le volume n'était pas suffisant »*.

✓ Régime de retraite

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

✓ Congés de maladie

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

3.2.2. Soutien du conjoint

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

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

Toutefois, les hommes rencontrés semblent réellement impliqués dans le quotidien de leurs enfants et donnent l'impression de partager les responsabilités familiales avec leur conjointe. Ils parlent des absences pour cause de maladie des enfants, ou des déplacements pour le travail, qui rendent la situation à la maison plus difficile, laissant comprendre qu'ils sont conscients de l'importance de leur implication auprès de leur enfant : « *Je me considère comme un papa engagé et impliqué et ça, j'y tiens mordicus. Entre le travail et ma fille, c'est évidemment ma fille qui prime [...] Je joue avec mon*

horaire du mieux que je peux pour m'adapter aux différentes réalités » ; « Si un des enfants est malade, je peux l'appeler [mon patron] et lui dire 'il faut que je reste à la maison' » ; « J'ai pris les cinq semaines de congé parental [...] Ça m'a permis de créer vraiment un lien avec l'enfant » ; « C'est une question de partage de tâches. Je me sens chanceux d'être avec une conjointe, on peut se séparer les tâches et tout ça. [...] Je dois m'absenter, des fois c'est pour le week-end. Je me compte chanceux que ma conjointe soit là. Ce n'est pas une difficulté comme telle, mais il faut qu'on s'arrange ».

3.2.3. Congé parental

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

Néanmoins, certains répondants précisent que cela peut tout de même être difficile en raison de la petite taille de l'organisme et de la difficulté à remplacer la personne absente pour une longue période : *« Moi, mon questionnement est plus : est-ce qu'on peut se le permettre? Bien perçu, je n'ai pas de doute, est-ce qu'on est capable physiquement de se*

le permettre? Je ne sais pas. J'en doute » ; « Pas sûre, je ne sais pas. Ce n'est pas dans la culture en tout cas. Est-ce que ce serait envisageable, possiblement, mais ce n'est pas aussi évident que les autres mesures dont on a parlé ».

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

3.2.4. Vacances et congés

Les vacances apparaissent très avantageuses dans les organismes culturels. D'abord, pour le temps des Fêtes, dans presque tous les organismes rencontrés, les bureaux sont fermés pendant deux semaines. Ceci est d'autant plus apprécié que c'est une période de l'année où les services de gardes sont fermés : *« On a la chance d'être un organisme qui peut fermer pour Noël, donc les deux semaines que les écoles sont fermées et où il n'y a pas de services de garde, on est fermé ».* Sans ce congé prolongé, et payé, les parents seraient probablement obligés d'avoir recours à leur réseau personnel pour garder les enfants. Si le congé des Fêtes n'est pas inclus dans les congés payés, ce qui semble rare, les employés peuvent accumuler du temps qui leur est remis pendant ce congé. Le temps

supplémentaire permet donc, entre autre, à certains employés de s'assurer d'être rémunérés pendant les vacances des Fêtes.

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

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

Ces vacances estivales et du temps des Fêtes sont des avantages très appréciés, autant par les employés que les gestionnaires, et qui ajoutent à leur qualité de vie : *« J'ai sept semaines de vacances par année, cinq l'été et deux dans le temps des Fêtes. Je me verrais mal en demander plus »* ; *« Et c'est ça qui nous permet de passer à travers les années, je pense. Des vraies vacances. Je pars un mois, je pars vraiment. Ça, je pense que c'est un gros plus de mon secteur. À la limite, je préfère avoir un peu plus de difficulté à concilier un certain nombre de choses dans le reste de l'année et ne pas perdre mon mois de*

vacances que d'avoir une tâche très relaxe mais d'avoir juste deux semaines de vacances » .

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

3.2.5. Horaires

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

Du côté des employés, tous sans exception se disent très satisfaits de la flexibilité dont ils bénéficient. C'est d'ailleurs ce que les participants spécifient en premier lorsqu'on leur demande comment ils vivent la conciliation travail-famille. Dans la majorité des organismes, les heures d'arrivée et de départ ne sont pas fixes et se font dans un certain cadre donné, soit entre 8h et 10h le matin et 16h et 18h à la fin de la journée. Il s'agit de balises pour donner une idée de ce qui est acceptable parce que dans plusieurs organismes, on précise qu'au-delà des heures convenues, des arrangements sont possibles selon les besoins spécifiques des employés : *« L'horaire est souple, ce qui fait qu'on peut réussir à immiscer nos rendez-vous personnels, familiaux » ; « C'est une flexibilité d'horaire qui s'appuie sur les situations de chacun et chacune » ; « Si quelqu'un me disait « Tu sais, tu nous donne le choix de 8h30 à 10h, mais moi, vraiment, ma gardienne*

ne peut arriver chez moi qu'à 10h30, il faudrait que je commence à 11h », dépendant de la nature du poste, je pense que je serais ouverte ».

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

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

Cependant, deux des gestionnaires rencontrés vivent des situations un peu différentes. Dans un cas, le répondant a insisté sur l'importance de ne pas rapporter de travail à la

maison et de libérer ses fins de semaines pour se consacrer à sa famille. Cette situation peut parfois exiger de faire des journées plus longues en semaine. Dans l'autre cas, le travail de fin de semaine est un fait exceptionnel et survient seulement lors de quelques événements ponctuels au courant de l'année. Dans son cas, le travail de soir est tout simplement impossible puisqu'il n'est pas permis de rester dans l'édifice après une certaine heure, et le télétravail n'est pas possible au sein de l'organisme qui l'emploie. Les horaires sont donc sensiblement les mêmes pour tous, employés et gestionnaires.

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

Finalement, il est important de noter que des gestionnaires précisent que la flexibilité dont ils souhaitent faire preuve envers leurs employés n'est pas toujours possible. La flexibilité dépend des fonctions que l'employé occupe, les postes à l'accueil étant évidemment les plus difficiles à accommoder en termes d'horaires : « *Le seul poste qui n'est pas flexible, c'est le poste à l'accueil* ».

✓ *Temps partiel ou « petit temps plein »*

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

✓ *Temps supplémentaire*

Au-delà de la souplesse des horaires, plusieurs employés mentionnent aussi l'avantage de pouvoir être compensés pour leur temps supplémentaire avec des congés additionnels. En effet, aucun des organismes ne rémunère le temps supplémentaire qui paraît pourtant être la norme dans ces milieux de travail. Toutefois, ce temps supplémentaire est remboursé en congés selon les besoins des employés : « *Si un employé cumule du temps, son temps lui est remboursé en congés payés* » ; « *J'accumule beaucoup de temps supplémentaire. Je l'accumule et je prends deux semaines à Noël. Et j'accumule du temps aussi pour la semaine de relâche* ».

3.2.6. Télétravail

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

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

Puisque les collègues ne peuvent pas prendre la relève, dans certaines circonstances, le télétravail fait en sorte que le travail ne s'accumule pas sur le bureau, ce qui rend aussi la situation plus confortable pour les employés. Cependant, nulle part le télétravail à temps

plein n'est possible, que ce soit pour les gestionnaires ou les employés. Les principales raisons données concernent la circulation de l'information et, surtout, l'esprit d'équipe. En effet, dans quelques organismes, on souligne l'importance de la circulation de l'information lorsque les gens travaillent ensemble, mais surtout l'esprit d'équipe qui permet de rendre le travail en commun plus intéressant et motivant en créant des liens :

« J'ai aussi envie que l'équipe soit réunie un certain nombre d'heures par jour parce qu'il y a beaucoup de choses qui se travaillent à 2 ou à 3, et une équipe, c'est ça » ;

« C'est difficile de faire une équipe avec ça [le télétravail à temps plein] » ; « Non. Moi, je dirais que sur 35 heures, la personne soit avec l'équipe au moins une journée par semaine [...] Les petites équipes, c'est important tous les liens. Ce n'est pas comme les grosses entreprises. Pour la santé de l'équipe, j'aurais besoin qu'elle vienne ».

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

3.2.7. Milieu de travail

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

✓ Soutien du supérieur

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

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

Quelques uns font la comparaison avec d'autres milieux de travail qu'ils ont connus, ou avec la situation de leur conjoint, pour bien faire valoir l'importance du soutien du gestionnaire lorsqu'il est question de pouvoir concilier leur travail et leur vie familiale :

« J'ai déjà travaillé dans une organisation et on se faisait presque surveiller lorsqu'on allait aux toilettes » ; « Si les patrons de ma conjointe et de mon ex étaient plus conciliants, ça me faciliterait de beaucoup la tâche » ; « Ce n'est pas une immense équipe, une trentaine d'employés, et c'était beaucoup plus rigoureux. Pas de souplesse ».

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

Du côté des gestionnaires, ils expliquent que le bien-être de leurs employés leur tient à cœur, mais que ce n'est pas uniquement de l'altruisme non plus. La rétention de bons employés et la productivité de ceux-ci font aussi partie de leurs préoccupations. Ils sont conscients que des employés heureux, qui ont de la latitude pour gérer leur vie, pour concilier facilement leur vie professionnelle et leur vie personnelle, travaillent mieux et ont plus de chance de rester en emploi : *« J'ai une équipe extrêmement professionnelle, ça fait que je veux les garder » ; « Je pense qu'ils ont des bonnes conditions. Ça joue*

tellement sur le climat et l'investissement d'une équipe [...] parce que dans la culture, c'est ça qui est difficile, la rétention en emploi » ; « C'est profiter dans le fond comme employeur. On a l'air ben fin, mais des employés heureux, c'est sûr que ça produit » ; « Je pense que les gens savent bien que si on ne laisse pas de liberté aux personnes, elles vont partir. Même si les gens que je rencontre sont intéressants, si je n'ai pas un plus... ».

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

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

Selon les participants, cette uniformité de soutien est peut-être attribuable au secteur d'activité. Plusieurs participants disent qu'ils croient que cette ouverture et cette souplesse sont particulières au milieu culturel qui est davantage axé sur l'humain que

d'autres milieux de travail¹⁷ : « On a la chance de vivre dans un milieu où l'humain est toujours beaucoup plus à l'avant-plan que dans d'autres secteurs d'activité » ; « J'ai l'impression qu'il y a un côté humain dans le milieu culturel qui fait qu'il y a plus de conciliation » ; « Il y a un grand respect, un grand respect en général dans le milieu [...] du côté humain, mais il y a peu de moyens ».

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

✓ *Soutien des collègues*

Peut-être moins déterminant que le soutien du supérieur, les collègues n'influencent pas moins le milieu de travail. Sur ce point, les employés rencontrés affirment avoir le soutien de leurs collègues, même si quelques uns se rappellent avoir déjà eu des commentaires, sérieux ou à la blague, en rapport avec leur horaire ou leurs absences. Malgré ces commentaires, tous affirment que la situation s'est replacée et qu'avec le temps les gens ont appris à se respecter, ou alors que cela ne les touche tout simplement pas : « Il m'est arrivé d'avoir des remarques de la part de collègues. Je suis le seul au travail qui a des enfants, ce qui fait que j'ai eu des remarques [...] C'était peut-être au début, dans ma première année de mon emploi, c'est toujours un peu une période

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

d'adaptation, on apprend à se connaître. Je dirais que de façon générale, je suis en assez bons termes avec mes collègues » ; « C'est sûr qu'il y a toujours le regard des collègues des fois » ; « Dans l'ancien emploi, il y avait souvent des commentaires sur les privilèges, mais ça ne me dérangeait pas. Pour toutes sortes de raisons, ça ne me touchait absolument pas, donc ce n'était pas problématique ».

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

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

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

3.3 Particularités du milieu culturel

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

3.3.1. Salaires

Malgré la belle réalité des organismes culturels, surtout avec la flexibilité des horaires, le télétravail et les vacances avantageuses, il est pertinent de se demander si tout cela n'est pas surtout une compensation pour les petits salaires offerts dans ce milieu de travail. En effet, comme certains commentaires le démontrent, une des particularités des organismes culturels concerne les salaires peu élevés : *« Je ne pense pas qu'on travaille dans le milieu culturel pour faire de l'argent. On ne travaille pas ici pour la paye » ; « C'est peut-être un des domaines professionnels où les gens sont le plus scolarisés et le moins rémunérés » ; « Les gens gagnent un salaire raisonnable, sinon modeste ».*

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

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

Dans ce contexte, il est facile de comprendre que les gens qui travaillent à temps partiel, sans en avoir fait le choix, se voient dans l'obligation de combiner les emplois pour boucler leurs fins de mois : *« C'est certain que si j'avais un meilleur salaire ici, je n'aurais pas besoin d'avoir deux emplois et je n'aurais pas besoin de travailler autant ».*

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

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

✓ Retraite

Dans la liste des mesures présentées, la retraite constitue un élément incontournable puisqu'inévitable, qu'elle soit progressive ou à temps partiel, surtout que cette mesure peut parfois servir pour concilier travail et prise en charge d'un parent malade. Plusieurs répondants n'étaient cependant pas en mesure de nous indiquer s'il leur serait possible de prendre une retraite progressive ou partielle, personne n'ayant encore pris sa retraite.

Pour bien comprendre ces réponses, il est pertinent de savoir que la majorité des organismes rencontrés ont été fondés assez récemment. En effet, quatre organismes ont vu le jour à la fin des années 1980, soit entre 1985 et 1990, un seul dans les années 1990, deux dans les années 2000. Seulement deux ont été créés dans les années 1970. Le plus ancien de ces organismes culturels n'a donc pas encore quarante ans. Ajoutons à cela le

fait que l'employé ayant le plus d'ancienneté compte vingt années de service, et que les participants les plus âgés ont tout au plus la mi-cinquantaine. Dans ce contexte, il est compréhensible que personne n'ait encore songé à la retraite et que toute question s'y rapportant ne trouve pas d'écho chez les répondants. Un seul organisme a pu donner l'exemple d'une personne ayant pris sa retraite. La question de la retraite ne fait donc pas encore partie des préoccupations essentielles de ces organismes.

✓ *Travail partagé*

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

✓ *Semaine comprimée*

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

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

✓ *Journées de travail plus courtes*

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

✓ *Congés et vacances supplémentaires*

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

Finalement, la question des vacances annuelles supplémentaires est presque toujours reçue avec un sourire. Les répondants expliquent qu'ils se trouvent très privilégiés compte tenu des vacances estivales plus longues que celles prévues par les normes du travail, en plus des vacances payées du temps des Fêtes. Néanmoins, si

certaines souhaitent allonger davantage leurs vacances, les mêmes possibilités que pour les journées de congé s'offrent à eux, soit le temps accumulé ou à leurs frais : « *Ben, non, on a déjà de bonnes conditions [...] Mais je sais qu'il y en a qui l'ont déjà fait, ils n'avaient pas cinq semaines, mais c'était sans solde* » ; « *En rattrapage de temps. Ou à nos frais* ». La seule note discordante à cette question nous vient de la personne dont le poste est contractuel et à temps partiel : « *Moi, mes vacances c'est à mes frais. Si je travaille, je suis payée, si je ne travaille pas, je ne suis pas payée* ».

✓ *Autres mesures*

En terminant, on demande aux participants si d'autres mesures que celles proposées existent dans leur organisme. Les réponses sont variées. Parmi les mesures existantes, il a été question de la mise en commun de certaines ressources, des congés de maladie, des congés pour des raisons personnelles (différents des congés de maladie), des compensations pour le congé de maternité, et de la possibilité d'amener parfois les enfants au bureau. La seule mesure qui peut être perçue comme étant une norme dans les organismes correspond aux congés de maladie. Tous les organismes prévoient quelques jours de maladie pour les employés. Les autres mesures invoquées sont vraiment spécifiques à certains organismes et ne sont pas usuelles.

3.3.3. *La hiérarchie dans les petits organismes*

Au cours des entretiens, nous cherchons à savoir s'il y a des différences, selon les fonctions occupées, dans l'utilisation des différentes mesures de conciliation travail-famille et/ou de réduction et d'aménagement de travail. Nous souhaitons savoir si les

mesures que nous avons présentées aux répondants sont utilisées par leurs collègues et qui, précisément, les utilise.

Sans surprise, les mesures, essentiellement la souplesse des horaires et le télétravail, sont utilisées par tous les employés peu importe les fonctions occupées. Il ne semble pas y avoir de distinction liée aux catégories professionnelles au sein des organismes culturels. À cette question en rapport avec les catégories professionnelles, on répond que cela ne s'applique pas. Nous pouvons supposer que, compte tenu de la petite taille des organismes, il n'y a pas de place pour une hiérarchie des fonctions, hiérarchie qui pourrait introduire des privilèges liés à celle-ci. Les employés sont tous sur un même pied d'égalité, seule l'ancienneté pouvant faire une différence concernant la durée des vacances. Malgré tout, il est important de rappeler que tous les postes ne permettent pas la même utilisation de la flexibilité des horaires ou du télétravail. Cependant, c'est la fonction elle-même, comme la réception, qui justifie l'absence de flexibilité et non pas la présence de privilèges ou de hiérarchie professionnelle : « *Non, il n'y a pas de différence. Comme moi, je suis un cadre ici, et puis c'est le même arrangement que pour les autres* » ; « *Je vous dirais qu'ici, à la réception, c'est un poste à temps plein de 9 à 5, ça prend quelqu'un [...] C'est donc un poste qui est très stricte dans l'horaire et tout* ».

3.3.4. Prédominance des femmes

Finalement, dans les objectifs de recherche, nous avons noté que selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, il y a une majorité de femmes qui travaille dans le milieu de la culture. Toutefois, selon les chiffres de cet organisme, la différence entre les hommes et les femmes ne semble pas très grande. Pourtant, lors de la

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

3.4 Mesures souhaitées

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

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

La question des CPE, comme on l'a vu ailleurs, préoccupe aussi les parents. L'accessibilité et la proximité des CPE du domicile ou du travail est un élément

important: *« La proximité. C'est vraiment la proximité, un endroit proche de ta maison ou de ton lieu de travail, ou carrément sur le lieu de travail » ; « Pour la région montréalaise du moins, les services de garde, c'est difficile de se trouver une place. Il y a en a, mais c'est comme jouer à la roulette, il faut attendre que notre numéro sorte ».*

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

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

Une autre mesure proposée concerne un aménagement pour la semaine de relâche. C'est le seul point qui semble parfois causer un peu de problèmes pour les parents au travail.

Le temps supplémentaire accumulé ou les journées de maladies, ce n'est pas toujours suffisant pour prendre la semaine de relâche : *« La seule chose, c'est peut-être la semaine de relâche, ça, j'aurais aimé... Parce que nous avons des journées qu'on peut prendre pour la maladie des enfants par exemple, mais on ne peut pas les prendre pour la semaine de relâche ».*

Néanmoins, malgré ces différentes mesures énoncées, les gens répètent que le plus important est d'avoir de la flexibilité dans leur horaire : *« C'est bien beau toutes ces mesures, mais si on me donnait tout ça et que je perdais ma flexibilité, je dirais non. C'est le plus important, la flexibilité pour que je puisse disposer moi-même de mon temps »* ; *« La seule mesure que je vois, c'est la souplesse dans l'horaire qui est importante. Et ça, je l'ai ».* Dans le même sens, les gestionnaires considèrent aider leurs employés en leur permettant de gérer leur horaire, et ils font valoir qu'ils seraient réceptifs si les employés avaient d'autres revendications : *« Si mes employés me proposaient quelque chose, je sais que j'aurais l'ouverture de le regarder ».*

3.5 Synthèse

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

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

La conciliation travail-famille semble être une réelle priorité dans les organismes culturels rencontrés. L'envers de cette médaille, c'est qu'il s'agit de milieux de travail où les salaires ne sont pas très élevés et où les avantages sociaux sont minimes, lorsqu'ils existent, se résumant à des assurances collectives.

4. Recommandations

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

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

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

Nous avons constaté que pour avoir accès à un régime d'assurances collectives, certains organismes se sont joints à un autre regroupement qui n'avait rien à voir avec leur propre

secteur d'activité. D'autres n'y ont toujours pas accès, justement parce qu'ils n'arrivent pas à se joindre à un groupe suffisamment important pour leur permettre d'obtenir une masse critique qui favoriserait l'accès à un régime d'assurances à un coût raisonnable.

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

Dans le même sens, ce type de regroupement leur permettrait peut-être d'avoir accès à un REER collectif ou même de créer un fond de pension destiné aux employés des organismes, comme l'ont fait les groupes communautaires et de femmes qui se sont ainsi regroupés pour créer *Le régime de retraite des groupes communautaires et de femmes*. Il s'agit d' « *Un outil collectif pour améliorer la sécurité du revenu à la retraite des personnes salariées du communautaire et par le fait même, la pérennité de l'action des groupes* »¹⁸. Ce regroupement créé en 2004 semble avoir fait ses preuves après six années d'existence. Les organismes pourraient s'en inspirer pour créer leur propre régime de

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

retraite, et la formule pourrait possiblement les aider pour un regroupement concernant des assurances collectives.

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

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

Conclusion

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

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

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

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

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

*Conditions favorables au travail
dans les organismes culturels :*

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

Inconvénients des organismes :

- ✓ Petits salaires
- ✓ Peu d'avantages sociaux

Conditions défavorables hors travail :

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliographie

- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. 2008. «Enjeux sociopolitiques et gouvernance de la conciliation travail-famille». Dans *Parentalité et activité* (Montréal, 29 et 30 septembre 2008), p. 1-12. En ligne: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/34/12/79/PDF/MABMconf-inaug-collMontreal08.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Chrétien, Lise et Isabelle Létourneau. 2006. «Du poids des contraintes au partage concerté des ressources: quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille». *Pistes*, vol. 8, no 2, Octobre 2006, p. 1-25. En ligne : <http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a5.htm>. Consulté le 22-11-2010.
- Descarries, Francine et Christine Corbeil. 2002. «Articulation famille-travail: quelles réalités se cachent derrière la formule?». Dans *Espaces et temps de la maternité*, p. 456-477. Montréal: Les Éditions Remue-Ménage. En ligne: http://classiques.uqac.ca/contemporains/descarries_francine/articulation_famille_travail/articulation_famille_travail.pdf. Consulté le 22-11-2010.
- Dompiere, Johanne. 1993. «Rôles sociaux et stress au travail: comparaisons hommes-femmes». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, no 3, p. 165-184. En ligne: http://www.rqpsy.qc.ca/ARTICLE/V14/14_3_165.pdf. Consulté le 22-11-2010.
- Duxbury, Linda, Christopher Higgins et Donna Coghill (2003). *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada: 114 p. En ligne : <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Eydoux, Anne, Bernard Godel et Marie-Thérèse Letablier. 2008. «Activités sociales et aménagements temporels. L'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-famille de leurs salariés». *Recherches et Prévisions*, no 92, Juin 2008, p. 9-20.
- Gauthier, Benoît et collaborateurs. 2009. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 767 p.
- Guberman, Nancy et Maheu, Pierre. 1994. «Au delà des soins: un travail de conciliation». *Service social*, vol. 43, no 1, p. 87-104. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/ss/1994/v43/n1/706644ar.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Victor Haines, Renée Trottier et Manon Simard. 1997a. «Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec». *Relations industrielles*, vol. 52, no 2, p. 274-303. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/ri/1997/v52/n2/051167ar.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Laure Chevalier, Kathy Denault et Martine Deschamps. 1997b. «Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences». p. 1-26.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. (2004). Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille. Direction des communications. Québec, Gouvernement du Québec: 14 p En ligne: http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_document_consultation_abrege.pdf. Consulté le 22-11-2010.

- Pailhé, Ariane et Anne Solaz. 2009. «La famille à "flux tendu": quotidien des parents et pratiques des employeurs». Dans *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, p. 460-489. Paris : La Découverte. En ligne: <http://www.ehe.ined.fr/pdf/ouvrage/synthese.pdf>. Consulté le 22-11-2010.
- Paquet, Nicole (2004). Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. Québec: 14 p. En ligne: http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_document_consultation_abrege.pdf. Consulté le 10-12-2010.
- Paquet, Renaud et Elmustapha Najem. 2005. «L'évolution récente des pratiques de Conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no 2, p. 1028-1047.
- Rochette, Maude (2004). La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises. Montréal, Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille: 63 p.
- Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010a. *Le soutien à la participation sociale des aînés et le programme "ville amie des aînés" au Québec*. Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 53 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-05.pdf. Consulté le 01-02-2011.
- Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010.b *Politiques familiales municipales : l'émergence de nouvelles formes de gouvernance locale?* Coll. «Notes de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 29 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-07.pdf. Consulté le 01-02-2011.
- Rochman, Juliette et Diane-Gabrielle Tremblay. 2010c. *Politiques familiales municipales et développement local - Les PFM comme outil de soutien aux stratégies locales au Québec*. Coll. «Notes de recherche». Montréal: Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 29 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-06.pdf. Consulté le 01-02-2011.
- Saint-Amour, Nathalie. 2007. «Conciliation famille/emploi au Québec. Des objectifs diversifiés». *Informations sociales*, no 143, p. 43-53.
- Saint-Amour, Nathalie, Johanne Laverdure, Annie Devault, Sylvianne Manseau et Robert Jacob. 2005. *La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. Montréal: Institut national de santé publique du Québec, 32 p.

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

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

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

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

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

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

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

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010a. *La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel ?* Montréal: ARUC (Alliance de recherche université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 32 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/TMG/pdf_ARUC-NR10-03.pdf. Consulté le 28-02-2011.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2010b. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux dans les Centres à la petite enfance (CPE) au Québec*. Montréal: ARUC (Alliance de recherche

université-communauté) sur la gestion des âges et des temps sociaux, 39 p. En ligne: http://benhur.telug.quebec.ca/SSIP/aruc/IMG/pdf_ARUC-NR10-04.pdf. Consulté le 28-02-2011.

Vendramin, Patricia. 2007. *Enquête temps et travail: Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux*. Namur: Fondation Travail-Université. Centre de recherche Travail & Technologies, 60 p. En ligne : <http://www.ftu.be/documents/ep/Etude-EP2007-Temps.pdf>. Consulté le 22-11-2010.

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

Annexe A - Questionnaire d'entretiens

La conciliation travail-famille dans les organismes culturels au Québec

1^{re} partie - Questions fermées :

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

2^{ème} partie - Questions ouvertes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Questionnaire complémentaire :

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

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

Question supplémentaire concernant les services aux salariés :

Quels services vous motiveraient à rester dans cette organisation :

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

Bibliographie

- Barrère-Maurisson, Marie-Agnès. 2008. «Enjeux sociopolitiques et gouvernance de la conciliation travail-famille». Dans *Parentalité et activité* (Montréal, 29 et 30 septembre 2008), p.1-12. En ligne: <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/34/12/79/PDF/MABMconf-inaug-collMontreal08.pdf>. Consultation le 22-11-2010.
- Beaudry, Denis N., Louise Régnier et Sonia Gagné. 2006. *Chaînes de valorisation de résultats de la recherche universitaire recelant un potentiel d'utilisation par une entreprise ou par un autre milieu*. Conseil de la science et de la technologie et Valorisation-Recherche Québec. Sainte-Foy, Gouvernement du Québec: 81 p. En ligne: http://www.cst.gouv.qc.ca/IMG/pdf/Chaines_valorisation_2006-03_EdWeb_-2.pdf. Consultation le 03-03-2011.
- Brais, Nicole. 2005. «Des politiques temporelles au Québec: une greffe possible en milieu municipal?». *Lien social et Politiques*, no 54, p. 135-150. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/LSP/2005/v/n54/012866ar.pdf>. Consultation le 15-08-2010.
- Callon, Michel, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe. 2001. *Agir dans un monde incertain - Essai sur la démocratie technique*. Paris: Seuil, 358 p.
- Chrétien, Lise et Isabelle Létourneau. 2006. «Du poids des contraintes au partage concerté des ressources: quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille». *Pistes*, vol. 8, no 2, Octobre 2006, p. 1-25. En ligne: <http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a5.htm>. Consultation le 15-05-2010.
- Descarries, Francine et Christine Corbeil. 2002. «Articulation famille-travail: quelles réalités se cachent derrière la formule?». Dans *Espaces et temps de la maternité*, p. 456-477. Montréal: Les Éditions Remue-Ménage.
- Dolbec, André et Luc Prud'homme. 2009. «La recherche-action». Dans *Recherche sociale - De la problématique à la collecte de données* 5e édition, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 531-569. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Duxbury, Linda, Christopher Higgins et Donna Coghill. 2003. *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*. Ottawa, Développement des ressources humaines du Canada: 114 p. En ligne: <http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>. Consultation le 05-05-2010.
- Elissalde, Jérôme, Judith Gaudet et Lise Renaud. 2010a. «Circulation des connaissances: modèle et stratégies». *Revue internationale de communication sociale et publique*, no 3-4, Hiver-automne 2010, p. 135-149. En ligne: http://www.grms.uqam.ca/upload/files/Article/KM_A_Circulation_connaissances_2010.pdf. Consultation le 03-03-2010.

Elissalde, Jérôme et Lise Renaud. 2010b. «Les démarches de circulation des connaissances: mobilisation et valorisation des connaissances». Dans *Les médias et la santé: de l'émergence à l'appropriation des normes sociales*, p. 409-429. Québec: Presses de l'Université du Québec. En ligne: http://www.grms.uqam.ca/upload/files/Article/6-1_KM_A_mobilisation_connaissances.pdf. Consultation le 03-03-2011.

Eydoux, Anne, Bernard Gomel et Marie-Thérèse Letablier. 2008. «Activités sociales et aménagements temporels. L'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-famille de leurs salariés». *Recherches et Prévisions*, no 92, Juin 2008, p. 9-20.

Faye, Cheikh, Monique Lortie et Lise Desmarais. 2007. *Guide sur le transfert des connaissances. À l'intention des chercheurs en Santé et Sécurité du travail*. Réseau de recherche en santé et sécurité du travail du Québec, 51 p.

Gauthier, Benoît et Collaborateurs. 2009. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 767 p.

Gauthier, Madeleine et Fernand Harvey. 2010. «Le chercheur, l'utilisateur et le milieu: conditions d'une pratique interactive». Dans *Cafés du savoir* (Montréal, 21 avril 2010): INRS - Centre Urbanisation Culture Société.

Gouvernement du Québec. 2001. *Politique québécoise de la science et de l'innovation. Savoir changer le monde*. Ministère de la Recherche de la Science et de la Technologie. Québec: 169 p. En ligne: http://www.fqrsq.gouv.qc.ca/upload/documents/fichiers/document_24.pdf. Consultation le 03-03-2011.

Grisé, Alain. 2005. *La valorisation de la recherche universitaire - Clarification conceptuelle. Conseil de la science et de la technologie*. Sainte-Foy, Gouvernement du Québec: 34 p. En ligne: http://www.cst.gouv.qc.ca/IMG/pdf/Valorisation_Rech_Univ.pdf. Consultation le 03-03-2011.

Groulx, Lionel-Henri. 1994. «Liens recherche et pratique: les thèses en présence». *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 7, no 2, p. 35-50. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/nps/1994/v7/n2/301275ar.pdf>. Consultation le 03-03-2011.

Guberman, Nancy et Pierre Maheu. 1994. «Au delà des soins: un travail de conciliation». *Service social*, vol. 43, no 1, p. 87-104. En ligne: <http://www.erudit.org/revue/ss/1994/v43/n1/706644ar.pdf>. Consultation le 22-11-2010.

Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Laure Chevalier, Kathy Denault et Martine Deschamps. 1997. «Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences». p. 1-26. En ligne : <https://papyrus.bib.umontreal.ca:8443/jspui/bitstream/1866/1869/1/A1.328%20WP%209705.pdf>. Consultation : 04-02-2010.

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

- Lemieux, Denise et Collaborateurs. 2002. *Traité de la culture*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1090 p.
- Levesque, Peter. 2006. *Centre d'échange des connaissances*. Ottawa: Le Centre d'excellence provincial au CHEO en santé mentale des enfants et des ados.
- Méda, Dominique. 2003. «Manquons-nous de temps?». *Interventions économiques*, no 31, Juin 2003, p. 1-18. En ligne: <http://www.temps.rennes.fr/pdf/meda.pdf>. Consultation: 04-05-2010.
- Merelli, Maria, Paola Nava et Maria Grazia Ruggerini. 2000. *Réconciliation de la vie familiale et du travail dans les micros et petites entreprises. Étude: Les modèles et les stratégies "family friendly" en Italie, Espagne, France et Allemagne*. 112 p. En ligne: <http://195.23.38.178/conciliar/files/concilia-Estudo%20conciliacao.empresas.pdf>. Consultation le 05-05-2010.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Second Edition: Sage Publications, 338 p.
- Pailhé, Ariane, Anne Solaz et Collectif. 2009. «La famille à "flux tendu": quotidien des parents et pratiques des employeurs». Dans *Entre famille et travail - Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, sous la dir. de l'Institut National d'Études Démographiques, p. 460-489. Paris: La Découverte. En ligne: <http://www.efe.ined.fr/pdf/ouvrage/synthese.pdf>. Consultation le 05-05-2010.
- Perreault, Nathalie. 2008. «Le transfert de connaissances: Pourquoi et comment?». *Développement social*, vol. 9, no 2, p. 61. En ligne: http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/sites/www.uquebec.ca.ptc.rqis/files/H%C3%A9l%C3%A8ne%20Lapointe/Revue_DS_Le_transfert_des_connaissances_pourquoi_et_comment_11-08.pdf. Consultation le 09-03-2011.
- Rochette, Maude. 2004. *La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises*. Montréal, Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille: 63 p.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. «L'entrevue semi-dirigée». Dans *Recherche sociale - De la problématique à la collecte de données*, 5e édition, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 337-360. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- St-Amour, Nathalie, Johanne Laverdure, Annie Devault, Sylvianne Manseau et Robert Jacob. 2005. *La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. Montréal: Institut national de santé publique du Québec, 32 p.
- St-Onge, Sylvie, Stéphane Renaud, Gilles Guérin et Émilie Caussignac. 2002. «Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille». *Relations Industrielles*, vol. 57, no 3, p. 491-516.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2008. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. 2e édition. Québec: Presses de l'Université du Québec, 367 p.

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

Trottier, Louise-Hélène et François Champagne. 2006. *L'utilisation des connaissances scientifiques: au coeur des relations de coopération entre les acteurs*. Montréal: Groupe de recherche interdisciplinaire en santé, , 49 p. En ligne: http://web.me.com/denis.duhalde/RRSSTQ_Transfert_des_connaissances/Publications/Entr%C3%A9es/2008/10/23_L%E2%80%99utilisation_des_connaissances_scientifiques_au_coeur_des_relations_de_coop%C3%A9ration_entre_les_acteurs_Rapport_06-05_files/P023.pdf. Consultation le 03-03-2011.

UNESCO. 2005. *Vers les sociétés du savoir*. Paris: Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 238 p. En ligne: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141907f.pdf>. Consultation le 25-02-2010.

Vendramin, Patricia et Gérard Valenduc. 2005. *Les tensions du temps*. Association pour une Fondation Travail-Université (FTU), 34 p.

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