Conciliation travail-famille au collégial : cas des enseignants de cégep

Mémoire

Lalla Salma El Idrissi Nadir

Maîtrise en administration et évaluation en éducation
Maître ès arts (M.A.)

Québec, Canada

© Lalla Salma El Idrissi Nadir, 2015

Conciliation travail-famille au collégial: cas des enseignants de cégep

MÉMOIRE

Lalla Salma El Idrissi Nadir

Sous la direction de :

Lucie Héon, directrice de recherche

Résumé

Ce mémoire de maîtrise traite de l'existence des mesures de conciliation travail-famille au collégial pour les enseignants, dans l'optique de comprendre les situations et des phénomènes relatifs à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle par leur mise en contexte du travail des enseignants (es) au collège, et des pratiques de gestion de ces situations à partir du point de vue des représentants du collège.

Évoquer la conciliation, c'est présumer un conflit à résoudre entre la sphère professionnelle et la sphère familiale (Chrétien et Letourneau, 2010). Ce conflit apparaît lorsque les exigences liées au travail (les horaires de travail, la charge de travail, la performance, etc.) s'opposent à celles qui sont en lien avec la famille (les horaires de la garderie et de l'école, les activités des proches, les responsabilités parentales, etc.). Cette recherche qualitative vise à vérifier l'existence des mesures de conciliation travail-famille au collégial et la manière dont elles sont gérées, cerner les contraintes de travail pouvant influencer le conflit travail-famille sur le plan personnel et organisationnel, identifier les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille d'un cégep et propos des recommandations.

Des entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès des représentants d'un cégep (la direction des RH, le syndicat des enseignants, l'adjointe à la direction des études et les enseignants. Les résultats de ces entretiens ont été obtenus à partir d'une étude de cas ainsi transcrits sous forme de verbatim et traités à l'aide du logiciel QDA-miner. Le résultat de cette recherche dégage certains obstacles pouvant nuire à la conciliation travail-famille, à savoir: l'absence de la politique de conciliation travail-famille, le manque de locaux, les contraintes d'horaires, le nombre d'étudiants trop élévé, la sous-culture des départements. L'analyse des entrevues réalisées avec les participants permet de dresser un portrait des mesures de conciliation travail-famille dans un établissement collégial.

Tables des matières

Résumé ..... **iii**

Tables des matières ..... **iv**

Liste des tableaux ..... **vii**

Remerciements ..... **ix**

Introduction **1**

Chapitre 1 : Problématique **4**

1.1 Les changements survenus **4**

1.2 Impacts du conflit travail-famille **8**

1.2.1 Impacts sur les individus 9

1.2.2 Impacts sur les organisations 11

1.3 Les politiques familiales au Québec **13**

1.3.1 Historique de la politique familiale au Québec 13

1.3.2 Les principales mesures conciliation travail-famille offertes au Québec 15

1.4 Le point de vue des organisations sur les mesures de conciliation travail-famille **21**

1.5 Contexte de l'étude: La conciliation en milieu collégial **27**

1.6 Objectifs de la recherche **31**

1.7. Pertinence de la recherche **32**

1.7.1 Pertinence sociale 32

1.7.2 Pertinence scientifique 32

Chapitre 2 : Cadre de référence **34**

2.1. Conciliation travail-famille **34**

2.1.1 Conciliation 37

2.1.2. Travail 39

2.1.3 Famille 40

2.1.4 Le concept famille-travail versus travail-famille 40

2.2. Politiques de conciliation travail-famille **42**

2. 3 Mesures de conciliation travail-famille offertes au Québec **43**

2.3.1 Congés parentaux et soutien financier 43

2.3.2 Aménagements et programmes d'aide 45

2.3.4 Les avantages sociaux, programmes d'aide aux employés 52

2.3.4 Facteurs favorisant la présence de mesures CTF 53

2.4 Culture organisationnelle **56**

2.4.1 Les valeurs des organisations à l'égard de la conciliation travail-famille 56

2.4.2 Culture favorable versus culture défavorable à la conciliation travail-famille 61
2.5 Pertinence de l'usage des mesures de conciliation travail-famille 69
2.6 Conditions requises pour implanter les mesures de conciliation travail-famille 74
2.7 Conflit travail-famille 77
2.7.1 Type de conflit travail-famille 77
2.7.2 Les perspectives dimensionnelles du conflit 78
2.8 Les facteurs influençant le conflit travail-famille 79
2.9 Les impacts du conflit travail-famille 83
Chapitre 3:Méthodologie de la recherche 85
3.1Le type de recherche 85
3.2 Étude de cas 86
3.2.1 Choix de l'établissement 86
3.2.2 Description du milieu 88
3.3Population et participants à l'étude 90
3.3.1 Procédure de recrutement des participants 90
3.3.2 Participants à l'étude 90
3.3.3 Méthode de collecte de données employés 92
3.3.4 Instrument de mesures 93
3.3.5 Méthodes d'analyse des données 94
3.3.6 La confidentialité et considérations éthiques 95
Chapitre 4:Résultats 97
4.1 Sources des données 97
4.2 Présentation des résultats 98
4.2.1 La conception de la conciliation travail-famille 98
Descriptif des réponses sur la conception de la conciliation travail-famille 98
4.2.2 L'existence de mesures de conciliation travail-famille 99
4.2.3 Les contraintes vécues au travail influençant le conflit T-F 101
4.3.4 Les impacts des conflits travail-famille sur le plan personnel (enseignants (es)) 103
4.3.5 Les impacts des conflits travail-famille sur le plan organisationnel 105
4.3.6 Le soutien des collègues 107
4.3.8 Les recommandations des participants 108
Chapitre 5:Discussion des résultats 110
5.1. Discussion 110
5.1.1.L'existence des mesures de conciliation travail-famille 110
5.2. Les caractéristiques favorables de la conciliation travail-famille 112
5.3. Les conflits travail-famille influençant le conflit travail famille 118
5.3.1 Les impacts du conflit travail-famille sur le plan personnel-enseignants(es) 122
5.3.2 L'impact des conflits travail-famille des enseignants sur le plan organisationnel 123

5.3.3 Conception de la conciliation 125
5.3.4 Les recommandations des participants 125
5.4 Qualité des efficacité des mesures et leur gestion 126
Chapitre 6:Recommandations 129
Conclusion 137
Bibliographie 140
Les annexes 164
Annexe :1 Bilan des politiques de gestion des R H des cégeps 165
Annexe: 2 Conventions collectives 171
Annexe: 3 Invitation à la participation à la recherche 175
Annexe :4 Formulaire de consentement 177
Annexe : 5 Grille d'entretien pour les représentants du cégep 182
Annexe : 6 Guide d'entretien pour les enseignants 183
Annexe: 7 Fréquence des codes 184

Liste des tableaux

TABLEAU:1 LES PRINCIPALES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE..... 17

TABLEAU:2 LES CULTURES ORGANISATIONNELLES DEFAVORABLES A LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE: 67

TABLEAU:3 LE MODELE DE L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE FAVORABLE A LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE 76

TABLEAU: 4 LES **PERSPECTIVES DIMENSIONNELLES DU CONFLIT** 79

TABLEAU : 5 LES DONNEES SOCIODEMOGRAPHIQUES DES PARTICIPANTS 92

TABLEAU: 6 DESCRIPTIF DES REPONSES SUR LA CTF 98

TABLEAU:7 L'EXISTENCE DE MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE......100

TABLEAU:8 DESCRIPTIF DES REPONSES SUR LES CONTRAINTES AU TRAVAIL INFLUENÇANT LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE DES ENSEIGNANTS 102

TABLEAU 9, DESCRIPTIF DES IMPACTS DES CONFLITS TRAVAIL-FAMILLE SUR LE PLAN PERSONNEL......103

TABLEAU:10 DESCRIPTIF DES IMPACTS DES CONFLITS TRAVAIL-FAMILLE SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL......105

TABLEAU:11 DESCRIPTIF SUR LE SOUTIEN DES COLLEGUES......107

TABLEAU:12 DESCRIPTIF SUR LES RECOMMANDATIONS DES PARTICIPANTS.....108

À ma fille Nour

Parce qu'il est possible de

réaliser nos rêves…

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à ma directrice de recherche, Madame Lucie Héon, professeure à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Toute ma gratitude à Monsieur Pierre Tourigny, Directeur des ressources humaines, ainsi qu'aux représentants et aux enseignants (es) du Cégep de Drummondville qui ont accepté généreusement de participer aux entretiens de cette étude.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues de la Communauté de recherche et d'entraide en éducation (CRÉÉ) qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Je remercie également les responsables de la CRÉE pour les ateliers de l'école doctorale. Ils ont grandement facilité mon travail et m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à mon mari, Pierre et ma fille Nour pour leur soutien inestimable qui m'a permis d'accomplir ce mémoire. Merci à ma mère et à mes amis qui ont cru en moi au cours de la réalisation de ce mémoire

Introduction

C'est au cours des dernières décennies que le terme conciliation travail-famille est devenu courant aussi bien dans la documentation scientifique que dans les milieux populaires. Ainsi, la conciliation n'est plus une préoccupation individuelle (une affaire privée) mais un enjeu collectif. D'importants changements sociaux se sont opérés dans les sphères professionnelles en raison de la mondialisation et du recours aux nouvelles technologies de communications (révolution numérique à la fine pointe de la technologie, réseaux sociaux) (Tremblay, 2012).

Au nombre de ces changements, on peut citer, par exemple, l'avènement des femmes sur le marché du travail (couples à deux revenus), et la venue de nouvelles structures familiales (familles monoparentales) et le vieillissement de la population. Plusieurs travailleurs se sont tout à coup vus obligés de rechercher une combinaison appropriée pour répondre aux exigences professionnelles et familiales. De fait, les personnes en emploi ont souvent le sentiment de manquer de temps pour répondre aux obligations familiales, de temps pour le travail, de temps pour leur développement personnel et professionnel et enfin de temps pour les loisirs. Ces personnes doivent jouer plusieurs rôles (parents, employés, conjoints (es)) pour répondre aux impératifs professionnels et familiaux. Ce conflit travail-famille (dû à la surcharge de leur horaire) apparaît lorsque ces deux impératifs s'opposent au point de devenir incompatibles, apparaissent alors d'importantes incidences tant pour les employés que pour les organisations, telles que: la surcharge, le stress, la pression, l'insatisfaction au travail et l'épuisement professionnel chez les employés. Le même phénomène est observé dans les organisations avec l'augmentation des coûts associés à l'absentéisme, la baisse du rendement, la dégradation du climat de travail, la diminution de la productivité, l'augmentation du taux de roulement et la difficulté d'attirer et de retenir les employés (Tremblay, 2012).

Désormais, les entreprises doivent s'adapter à ces changements afin d'innover dans leurs milieux socioprofessionnels, d'attirer et de maintenir davantage de main-d'œuvre compétentes en adoptant une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille pour soutenir les employés. En ce sens s'impose alors l'instauration de mesures de conciliation travail-famille telles que: l'aménagement du temps de travail (les horaires flexibles, les horaires adaptés, les semaines comprimées, le télétravail, etc.) ainsi que les congés parentaux (congés rémunérés pour des obligations familiales,etc.). Malgré ces dispositifs, il faut cependant signifier que le conflit travail-famille persiste toujours dans notre société. Devant pareille réalité contradictoire, des études se sont penchées sur l'appui organisationnel (l'attitude du supérieur, le soutien des collègues) qui influence l'ampleur du conflit travail-famille (Guérin et al., 1997). Enfin, toute cette complexité professionnelle justifie que l'on s'intéresse au sujet de la conciliation-travail-travail. Le présent travail se structure en six (6) chapitres.

Le premier chapitre regroupe le contexte et la problématique de l'étude en faisant état des changements profonds survenus au cours de ces dernières années tant aux plans économique et démographique qu'au plan de la transformation des familles. Ces changements économiques et socioculturels ont engendré un déséquilibre qui fait que plusieurs personnes en emploi doivent concilier la vie professionnelle et la vie familiale. Le sujet de conciliation travail-famille est à la fois vaste et complexe. Nous avons privilégié d'étudier la conciliation travail-famille sous l'angle du travail (particulièrement la conciliation travail-famille en milieu collégial à Québec).

Le deuxième chapitre présente le cadre de référence pour ce mémoire. Certains concepts, en commençant d'abord par les différentes définitions de la conciliation travail-famille et les catégories de mesures de conciliation travail-famille. Ensuite nous avons présenté la dynamique de la relation du conflit travail-famille, théories et perspectives, en passant par les types de conflit travail-famille, des facteurs influençant le conflit travail-famille aux impacts sur le plan personnel et

organisationnel. Ensuite, les différents types de cultures organisationnelles, le soutien organisationnel et des collègues afin de mettre en lumière ce qui favorable à la conciliation travail-famille. Enfin, nous présentons l'approche retenue pour ce mémoire.

Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée pour cette recherche: le type de recherche, la choix de l'établissement et la population participants à l'étude Ensuite, la méthode de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse des données recueillies. Enfin, les considérations éthiques seront présentées.

Le quatrième chapitre présente les résultats du présent mémoire. À savoir: la description des sources et une analyse des données documentaires ainsi que des extraits provenant des entretiens de recherche qui viennent appuyer les thèmes présentés dans le cadre de référence. La présentation des données recueillies vise une meilleure interprétation des témoignages recueillis en lien avec les objectifs de la présente étude et l'analyse des entretiens et livre un portrait détaillé de la conciliation travail-famille.

Le cinquième chapitre présente la discussion. Celui-ci vise à reprendre et à analyser les principaux constats obtenus lors des entretiens ainsi que de nouveaux constituants surgissant sur le terrain en lien avec les résultats présentés dans ce chapitre. Ensuite, nous avons effectué une comparaison de nos résultats avec les écrits scientifiques. De plus nous avons présenté quelques recommandations concernant les mesures de conciliation travail-famille pour les participants.

Enfin, le sixième chapitre présente des recommandations appuyées par des écrits scientifiques adaptés au contexte de travail. Celles-ci se répartissent en trois axes: les points à maintenir, les points à améliorer et les actions à explorer pour l'efficacité de la conciliation travail-famille.

Chapitre 1 : Problématique

1.1 Les changements survenus

En raison de la féminisation du marché du travail, désormais, la majorité des couples québécois doivent assumer les contraintes liées au travail ainsi que les responsabilités familiales. Effectivement, au début des années 1970, les femmes occupent de plus en plus le marché du travail, ceci dû à l'amélioration générale des conditions de travail et aux organisations féminines qui ont obtenu des gains politiques et juridiques à cet effet (Langlois, 2013). En effet, depuis la transformation des modèles familiaux, entre les années 1976 et 2003, le taux de participation des femmes québécoises à l'emploi est passé de 41% à 65%. Cette croissance du taux de participation des femmes au travail se retrouve particulièrement chez les femmes qui ont des enfants en bas âge (moins de 6 ans) (St-Amour et al., 2005). De plus, ce sont elles qui s'occupent des soins aux enfants, des tâches domestiques quotidiennes, des parents âgés ou des personnes handicapées (Tremblay, 2012). À ce propos, Statistiques Canada de 1999 affirme que les femmes consacraient 50% plus de temps que les hommes de temps aux tâches domestiques, ces derniers n' y consacrant en moyenne 8,3heures par semaine contre 13% chez les femmes et de 8,3% chez les hommes (Statistiques Canada,1999).

En 2011, Statistiques Canada note que deux chefs de famille monoparentale sur trois, soit 68%, occupent un emploi. En 2006, ce pourcentage avait augmenté jusqu'à huit de huit sur dix au Québec (Statistiques Canada, 2011). Cette proportion grimpe à huit sur dix 80,7% parmi ceux dont le plus jeune des enfants est d'âge mineur, tandis qu'elle s'avère la plus faible chez les parents seuls avec enfants de 0 à 4ans 64,6%. Dans le même sens, en 2001, l'Institut Statistique du Québec (ISQ) affirme que l'augmentation du nombre de famille à double revenu est un autre changement influençant la vie familiale. Cette tendance est en croissance de manière à maintenir un niveau de vie acceptable. Les couples ayant au moins un enfant de moins de 5 ans

consacrent environ 56% du temps aux tâches domestiques et aux soins des membres du ménage (ISQ, 2001). Les auteurs ont démontré dans leurs études que les couples à double revenu accordant davantage du temps à leur enfant manquent de temps pour leurs activités. Selon eux, en moyenne, la proportion de leur temps consacré au travail était de 57% en 1976 et de 64% en 2008. (St-Amour et al., 2005). Dans le même sens, la réduction des heures de travail est de 8% chez les femmes et d'un peu moins de 8% chez les hommes. Cela s'explique par les obligations familiales. Par exemple, 48% des femmes et 40% des hommes souhaitent une réduction des heures de travail, ce qui confirme la participation accrue des hommes et des femmes aux obligations familiales selon le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre de 2001 (CCTM, 2001). De plus, on constate que 9% des femmes ont négocié une entente avec l'employeur pour la réduction des heures de travail. Seulement 4% des hommes ont obtenu une telle entente des réductions des heures de travail avec leur supérieur et dans 8% des cas, pour des obligations familiales (Najem et Tremblay, 2010).

Au Canada, les emplois atypiques sont une alternative pour le travail à temps plein. Toutefois, les parents travailleurs qui sont à temps partiel ne le font pas tous par choix, mais plutôt par contraintes familiales. De façon spéficique, ce sont les mères qui occupent un emploi à temps partiel. Ainsi, 44% des femmes entre 25 et 54 ans travaillent à temps partiel et le reste de temps est consacré aux soins des enfants ou d'une personne âgée, ou à d'autres occupations familiales alors que les hommes du même groupe d'âge ne sont que 10% à identifier le même motif (St-Amour et al., 2005).

L'Institut de la statistique du Québec (ISQ), à Laval, affirme que d'ici 2031, la population escomptée augmentera d'environ 106 000 personnes, soit 29%, comparativement à 2006 (ISQ, 2009). Ce qui fait qu'aujourd'hui, le vieillissement de la population a transformé le monde du travail. En effet, Barrera affirme que 14,3% de la population étaient âgée de 65ans et plus en 2012. Cette moyenne augmentera de 22,7% d'ici 2031 confirment les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec

(Barrera, et al, 2012). En ce sens, le vieillissement de la population québécoise est incontournable. De plus, en 2011, la génération du baby-boom (1946-1966) quitte le groupe de 20-64 ans pour rejoindre celui de 65 ans et plus. C'est pourquoi les personnes en âge de travailler se situent entre 20 et 64 ans, ce qui signifierait que ce groupe de personnes diminuera de façon drastique. Il existe présentement sur le marché de travail cinq personnes pour un retraité. Cette moyenne sera de deux travailleurs pour un retraité en 2036.

Dans ce cas, Barrera affirme que cette augmentation considérable des personnes retraitées qui surpassera celle de la nouvelle main-d'œuvre sur le marché du travail, particulièrement celle qui est spécialisée (Barrera et al, 2012). Et la population de Laval est plus jeune que la celle de l'ensemble du Québec, soit de 17,8% de la population âgée de 14 ans et moins contre 16,6% au Québec. Il en va de même pour les familles avec enfants de 17 ans et moins, soit environ 44,1% contre 42,1% pour l'ensemble du Québec. Si tel est le cas, un plus grand nombre de travailleurs et travailleuses consacreront davantage du temps aux soins et au soutien aux personnes âgées et aux membres de leur famille en perte d'autonomie. D'ailleurs, cette tendance existe déjà par exemple pour un proche handicapé. En effet, beaucoup de travailleurs sont sollicités autant pour les soins ou les besoins de proches que pour ceux de leurs parents (Barrera et al., 2012)

Cette génération constitue une nouvelle main-d'œuvre composée de jeunes travailleuses et travailleurs. Elle a une vision différente du travail. À ce sujet, elle reproche ainsi aux organisations d'être trop rigides et préconise davantage d'autonomie ainsi que de la souplesse dans les horaires de travail afin qu'elle puisse avoir du temps pour la famille, les amis et les loisirs. Bien que cette génération accorde davantage d'importance à la famille et aux loisirs, la réalisation professionnelle demeure au cœur de son projet de vie. D'ailleurs, les jeunes femmes sont souvent en quête d'un équilibre entre le travail et les activités hors travail de

même qu'elles refusent de faire un choix entre leur carrière et leur vie familiale (Barrera et al., 2012).

Durant les dernières décennies, de nombreuses mutations ont affecté la sphère du travail. En effet, les employeurs sont devenus plus exigeants avec leurs employés en mettant l'accent sur l'efficacité organisationnelle, la performance, la croissance, la rapidité, l'efficience, la qualité totale, les exigences temporelles, la productivité et la rentabilité. Ces contraintes ont provoqué des bouleversements quant à la nature du travail et à l'intensification de travail (Ministère l'Emploi et de la Solidarité Sociale et de la famille 2003; Guérin et al.,1997), générant ainsi des horaires défavorables à la vie familiale (St-Amour, 2010). Les emplois atypiques en sont des exemples: temps partiel, sur appel, en fonction d'horaires variables (Lazzari, 2012).

Dans le même sens, Tremblay et Larrivière (2010) affirment que les horaires de travail représentent souvent un défi particulièrement pour les parents ayant de jeunes enfants (Tremblay et Larrivière, 2010). Tremblay dira que les parents éprouvent souvent le sentiment de manquer de temps pour accomplir leurs exigences professionnelles (échéanciers serrés, surcharge du travail, etc.). (Tremblay, 2012). De la même façon, Guérin et d'autres chercheurs révèlent que les caractéristiques de l'emploi influencent grandement les difficultés à concilier famille et travail (Guérin et al., 1997). Cette difficulté s'explique par l'organisation du temps de travail, à savoir: la surcharge de travail et l'horaire de travail. Les horaires du travail sont des facteurs qui amplifient le conflit travail-famille. Ces facteurs sont de plus en plus tributaires des impératifs du marché du travail. Ils représentent la plupart du temps un défi particulièrement pour les parents employés ayant des jeunes des enfants (St-Onge et al., 2002). De fait, Statistique Canada, en 1995 affirme que le quart des employés qui ont à concilier le travail et la famille ont accès à des horaires flexibles (Statistiques Canada,1995). De façon analogue, en 2001, le conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) note que la fréquence au Québec des mesures temporelles (aménagement du temps de travail) est très faible dans les conventions collectives,

soit: 6 % pour les horaires flexibles, 15 % pour la semaine comprimée (horaire sur quatre jours) et 2 % pour la semaine de travail réduite (CCTM, 2001).

Mercure note pourtant que les horaires normaux ou standards de 9 à 5 sont de plus en plus en diminution (Mercure, 2008). Désormais, ils ont été remplacés par les horaires atypiques. Par ailleurs, le travail à domicile (télétravail) a été réduit de 6 % autant chez les hommes que chez les femmes, quoique que le choix de travailler à domicile soit considéré comme une solution pour la conciliation travail-famille (Najem et Tremblay, 2010). Mercure (2008) ajoute que les employeurs et les employés n'apprécient plus le choix du travail à domicile.

D'autres recherches faites par Allan, Loudoun et Peetz (2007) affirment que les problèmes liés à l'organisation du temps de travail ne sont pas les seuls facteurs pouvant entraîner un conflit travail-famille. Il existe d'autres facteurs qui peuvent engendrer un tel conflit, par exemple la quantité de travail (surcharge). Guérin et d'autres chercheurs ajoutent l'ambiguïté des rôles à assumer au travail, le manque d'autonomie, le manque de rétroaction de la part du supérieur et le manque d'appui organisationnel en matière de conciliation travail-famille (Guérin et al., 1997).

À la lumière de ce qui précède, avec la réalité du monde d'aujourd'hui, il est difficile de concilier la vie professionnelle et la vie familiale. Cette difficulté peut engendrer des tensions pour les personnes en emploi qui doivent composer avec ce conflit travail-famille au quotidien, tant sur le plan personnel qu'organisationnel.

1.2 Impacts du conflit travail-famille

Duxbury et Higgins affirment que la plupart des Canadiens éprouvent des difficultés de conciliation travail-famille (Duxbury et Higgins, 2003). De la même façon, au Québec, environ 60 % des travailleurs vivent de la difficulté à harmoniser le travail et la famille (Amherdt, 2003). Ces difficultés de concilier la vie professionnelle et la vie familiale engendrent des conflits travail-famille impliquant ainsi des impacts sur les individus et les organisations (Tremblay, 2003). Autrement

dit, l'interférence des rôles à jouer entre le travail et la famille crée un déséquilibre (conflit travail-famille), entraînant ainsi des impacts sur les plans personnel et professionnel (Tremblay, 2012).

1.2.1 Impacts sur les individus

Des études faites par Deschamps révèlent que le conflit travail-famille a un impact sur la vie privée des employés, sur leur satisfaction à l'égard de la vie familiale et sur leur vie de façon générale (Deschamps, 1996). Tremblay ajoute que le manque de temps constitue un agent de stress chez les personnes en emploi (Tremblay, 2012). En effet, l'étude de Frederick (1995) affirme que, parfois, les parents vont diminuer leurs heures de sommeil et leurs heures de temps libre pour mieux concilier le travail et la famille.

D'autres études faites par Guérin et d'autres collaborateurs relativement à l'augmentation du conflit travail-famille soulignent ses effets sur la santé mentale et physique des personnes en emploi (Guérin et al.,1997). Tremblay ajoute que la variation des horaires de travail et de l'organisation du temps de travail constitue l'une des répercussions néfastes sur la santé des individus au travail. Dans le même sens, Tremblay (2012) affirme que des employés souffrent de problèmes de santé mentale dans de nombreuses entreprises canadiennes parmi les plus importantes du Canada. Un participant sur trois dit vivre un stress très élevé et de l'épuisement professionnel ainsi que de l'humeur dépressive. Seulement 41% des personnes enquêtées déclarent être satisfaites de leur vie en général et un répondant sur cinq était insatisfait de sa vie au travail (Tremblay, 2012)

Dans le même sens, St-Amour et d'autres chercheurs mentionnent que les parents vivant des difficultés de conciliation travail-famille sont plus susceptibles de développer de l'épuisement professionnel, surtout les femmes ayant des enfants en bas âge (St-Amour et al., 2005). Chrétien et Létourneau ajoutent d'autres impacts du conflit travail-famille sur les individus en emploi, tels que: troubles de l'humeur,

dépression, stress, anxiété, épuisement professionnel, etc (Chrétien et Letourneau, 2010). Une recherche faite par Bohle indique que l'horaire de travail a un impact sur la santé (Bohle et al*.,* 2004). Les personnes qui ont des horaires irréguliers éprouvent des difficultés de conciliation travail-famille, ce qui peut engendrer des problèmes de santé tels que: l'insomnie, la fatigue et des difficultés à adopter un mode de vie sain. Fenwik et Tausig ajoutent que le fait d'avoir peu de contrôle sur son horaire de travail constitue un facteur qui a un impact sur la santé des personnes (Fenwick et Tausig, 2001)

Dans le même sens, au Canada, un pays où le bien-être des individus est au premier rang, il s'avère que les employés souffrent de problème de santé mentale surtout depuis les années1990 dans les entreprises de toutes tailles (Duxbury et Higging, 2007). En effet, le stress au travail vécu par les employés a augmenté d'environ 44%. La proportion d'employés souffrant de stress élevé entre 1991 à 2001 a augmenté à 55%. De toute évidence, ceci est dû au fait que les impératifs du travail ont augmenté au cours des dix dernières années. De surcroît, les conflits travail-famille qui ne cessent d'augmenter ont notamment un impact sur la santé mentale des employés. En clair, les études affirment que les employés tentent de trouver des stratégies pour pallier aux exigences professionnelles et familiales nuisibles pour leur santé mentale. Cette tendance est observée particulièrement chez les femmes souffrant d'un degré de stress, d'épuisement professionnel et d'humeur dépressive plus élevé que chez les hommes. Cependant, les femmes reconnaissent ces effets plus rapidement. Ceci s'explique par le fait que les femmes sont incapables de gérer plusieurs agents de stress associé au travail ainsi que les obligations hors travail (Duxbury et Higging, 2007).

La section suivante présente un aperçu des répercussions du conflit travail-famille sur la santé physique et mentale, sur la qualité de vie et sur la performance des employés:

- Répercussions sur la santé physique: notamment, hypertension, taux de cholestérol élevé, troubles cardiovasculaires, allergies et migraines.
- Répercussions sur la santé mentale: degré élevé d'anxiété, d'irritabilité, de stress, de troubles de l'humeur et dépendance à l'alcool et aux drogues
- Répercussions sur la qualité de vie familiale et sur la performance au travail: fatigue, perte de sentiment de maîtrise de la situation, culpabilité, relations familiales tendues, satisfaction et sentiment d'appartenance au travail compromis, réduction des possibilités de promotion, perte de revenus, obligation de laisser son emploi (Barrera, 2012, p. 12).

1.2.2 Impacts sur les organisations

La conciliation travail-famille a également des répercussions sur la satisfaction au travail des personnes en emploi (Duxburry et Higgins, 1998). Ces chercheurs ajoutent que l'insatisfaction professionnelle des employés crée des coûts supplémentaires pour les organisations. Ces derniers sont dus entre autres à l'absentéisme et au roulement du personnel. De plus, le conflit travail-travail incite les employés à changer d'emploi. En effet, environ 30 % des employés quittent leur emploi à cause du conflit travail-famille alors que 4 % seulement de ceux qui n'éprouvent aucun conflit travail-famille envisagent de le faire (Duxburry et Higgins, 1998). Dans le même sens, ces auteurs notent que les absences du travail pour cause conciliation travail-famille des employés coûtent environ 2,7 milliards de dollars aux organisations canadiennes (Duxbury et Higgins, 1999). Deschamps et Guérin, pour leur part, diront que la conciliation travail-famille est associée au manque de rendement, au taux de roulement et au manque de motivation du personnel (Deschamps, 1996; Guérin et al., 1997)

Selon l'enquête du Conférence Board du Canada réalisée auprès des gestionnaires en ressources humaines du Canada, 25 à 50% des problèmes de ressources humaines sont liés aux difficultés de la conciliation travail-famille: les retards au travail, l'absentéisme de même que le manque de motivation, de productivité et de performance globale. Toutefois, les chercheurs affirment que ces coûts peuvent

diminuer par l'instauration de mesures de conciliation ou de services d'aide aux employés sur ce plan (Tremblay, 2008;dans Lazzari, 2012). Lacroix (2011) souligne que le total des coûts directs et indirects, pour l'ensemble des catégories d'absences, représente en moyenne 36% de la masse salariale des organismes. Les absences planifiées des employés (telles que les vacances) représentent en moyenne 26,6% de la masse salariale de base des organisations. Les absences sporadiques et non planifiées des employés représentent en moyenne 6% de la masse salariale et les absences prolongées 3,2% de la masse salariale de base des organisations, pour un total de 9,2%. Quant aux absences non planifiées, elles entraînent la perte nette de productivité par jour la plus élevée, soit 21%, comparativement à 15% pour ce qui est des absences prévues. La répartition des absences non planifiées de 2007 est la suivante: stress: 13%; urgence familiale: 22%; mentalité (absence vue comme un droit): 13%; maladie personnelle: 34%; obligations personnelles: 18% (Lacroix, 2011).

Les études effectuées au Québec, au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Australie soulignent que le phénomène du conflit travail-famille est en croissance. Les transformations de l'environnement de travail et la constance du conflit travail-famille au quotidien génèrent des répercussions importantes sur les employés quant à leur santé mentale et à leur performance: des troubles de l'humeur, du stress, de l'anxiété, de la dépression et de l'épuisement professionnel. Ces impacts coûtent très cher aux organisations. Ils touchent l'absentéisme, le manque de motivation au travail, la baisse de productivité, le manque de ponctualité, le roulement de la main-d'œuvre ou diminution du rendement au travail(Létourneau et Chrétien, 2010).

Barrera ajoute que la confusion et le manque d'information et/ou de communication concernant les politiques de conciliation peuvent générer également des conséquences néfastes sur le plan organisationnel, à savoir: absentéisme et retards au travail, manque de performance au travail, accroissement du taux de roulement du personnel,

refus d'affectation ou de promotion et difficultés de recrutement (Barrera, 2012, p. 12)

1.3 Les politiques familiales au Québec

À la lumière de ce qui précède, la problématique de conciliation travail-famille concerne différents acteurs dans la société. Il importe de présenter les actions de ces deux acteurs en matière de mesures de conciliation travail-famille.

1.3.1 Historique de la politique familiale au Québec

Le Québec, tout comme les autres provinces canadiennes, n'avait pas beaucoup de services de garde ni de politiques familiales jusqu'à la fin des années 1970. En 1980, l'élaboration d'une politique familiale a pris de l'ampleur et est devenue incontournable pour les acteurs politiques ainsi que pour la société civile. Comme les préoccupations natalistes sont au centre de la politique «famille» de 1987 à 1996, le gouvernement du Québec instaure, en 1997, de nouveaux dispositifs qui affectent de façon considérable cette la politique nataliste. On s'oriente alors vers une approche qui donne plus d'importance plutôt à la conciliation travail-famille et à la petite enfance. Le Canada est plus sélectif aux politiques familiales en ciblant seulement les familles à faible revenu. Le gouvernement du Parti québécois investit dans l'élaboration d'une politique universelle famille annoncée par le premier ministre de l'époque, Lucien Bouchard, et la ministre responsable de la famille, Pauline Marois en constituant trois nouvelles dispositions familiales dont deux concernent l'objectif de la conciliation (Beauvais et Dufour, 2003):

> Le développement progressif d'un réseau public de services éducatifs à la petite enfance (CPE) au prix fixe de 5$ par jour, accessible à tous les enfants, ainsi que des services de garde en milieu scolaire, aussi à 5$ par jour, pour les enfants qui fréquentent la maternelle ou une école primaire du secteur public. L'instauration d'une nouvelle allocation familiale variant en fonction de la situation familiale (famille monoparentale ou biparentale), du revenu familial et du nombre d'enfants. Jusque-là universelles, ces allocations sont depuis 1997 sélectifs à l'image des

> prestations fiscales canadiennes. Enfin, un projet d'assurance parentale, incluant un congé pour les pères, plus accessible et plus généreux que celui offert actuellement par le régime d'assurance (Beauvais et Dufour, 2003, p. 6).

En 2007, le ministère de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine (MFACF) note que les actions gouvernementales favorisant la conciliation travail-famille des Québécois ont porté fruit d'après le bilan de 2003 et de 2006 (MFACF, 2007). Par ailleurs, une autre action prévue par le gouvernement consiste à adopter une politique concrète concernant la conciliation travail-famille. Celle-ci a été élaborée dans le document de consultation produit par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. Concrètement, ce document regroupe les orientations d'une politique de conciliation travail- famille évoquant l'importance d'aider les familles. À cela s'ajoute la collaboration avec les acteurs des milieux de la famille afin de trouver des solutions pour concilier les exigences de travail et les responsabilités familiales. Toutefois, cette initiative de l'adoption d'une politique sur la conciliation travail-famille a été souvent reportée entre 2004 et 2006, de sorte qu'elle ne s'est jamais concrétisée (Nault et Tessier, 2007).Toutefois, les acteurs des milieux de la famille insistent pour que l'État, par une loi, instaure une politique en matière de conciliation travail-famille comme il l'a fait par la loi sur la santé et la sécurité au travail ainsi que la loi sur l'équité salariale (OCDE, 2003). En effet, l'État devra souligner l'importance de l'adoption d'une politique de conciliation travail-famille afin de regrouper les efforts déployés par plusieurs acteurs sociaux et «les faire converger vers un changement escompté» (Nault et Tessier, 2007, p. 28).

Par ailleurs, l'État continue de collaborer en matière de conciliation travail-famille en encourageant des activités accordant de l'importance à la famille ainsi que des mesures favorisant la conciliation travail-famille. À ce sujet, des prix d'excellence «ISO famille» sont attribués aux organisations favorables à la conciliation travail-famille comme récompenses et comme promotion. Au Québec, le ministère de la Famille et des Aînés a instauré une norme (BNQ 9700-820): « c'est un document de référence, représentatif du consensus parmi les acteurs d'une industrie donnée, qui

définit des caractéristiques et des règles d'application volontaire dans un domaine d'activité précis. Les balises concrètes qu'elle définit sont basées sur le savoir collectif du milieu, qu'elle permet de concentrer et de mettre à jour» (www.bnq.qc.ca). Son but est de reconnaître les efforts des organisations, dans l'optique de favoriser l'instauration des mesures de la conciliation travail-famille, d'attirer et de garder la main-d'œuvre, d'améliorer la qualité de vie au travail des employés et enfin, de remettre un prix de reconnaissance de la certification pour les organisations qui participent au programme de cette norme BNQ.(www.mfa.gouv.qc.ca).

1.3.2 Les principales mesures conciliation travail-famille offertes au Québec

Dans le but de soutenir les efforts des familles québécoises pour concilier le travail et la famille, les mesures de conciliation travail-famille représentent des avantages tant pour les employeurs que pour les employés. Pour les employeurs, les avantages éventuels sont le recrutement et le maintien des employés compétents, la rentabilité, la diminution du taux de roulement du personnel, de l'absentéisme et des retards, l'amélioration de la santé des employés, de l'engagement et de la fidélité des employés et l'amélioration de l'image de l'organisation. Pour les employés, les avantages potentiels de ces mesures sont la diminution du stress et de l'anxiété, l'accroissement de la satisfaction au travail et le renforcement de la vie familiale et de la vie personnelle, la progression dans la carrière et enfin le sentiment de sécurité (Rochon, 2000)

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il existe une variété de mesures qui favorisent la conciliation travail-famille. Il nous semble pertinent de présenter l'essentiel de ces mesures qui se trouvent dans les milieux de travail québécois. Ces mesures sont conçues pour aider les employés à concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Elles contribuent à réduire le stress et l'anxiété, à rehausser la satisfaction au travail, à améliorer la vie familiale et la vie personnelle, à

accroître la capacité de conserver un emploi afin de progresser dans une carrière ainsi qu'à augmenter le sentiment de sécurité.

Le tableau dans la page suivante présente les principales mesures de conciliation travail-famille.

Tableau 1 Les principales mesures de conciliation travail-famille

Aménagement du temps et lieu de travail	Congés
Semaine comprimée Horaires flexibles Télétravail Travail à temps partiel Travail partagé Réduction de temps de travail Heures supplémentaires Retour au travail ou départ à la retraite	Congés sans solde pour obligations familiales Congés rémunérés pour obligations familiales Conversion des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives Congés parentaux bonifiés Année sabbatique
Soutien à la famille	**Santé et bien-être**
Service de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants Service de garde d'urgence pour les enfants (enfants malades, journées pédagogiques, etc.) Remboursement de frais de garde Centre de ressources ou service de références concernant les proches en perte d'autonomie	Programme d'aide aux employés Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail Programmes de gestion de stress Service de soins de santé en milieu de travail (médecin, infirmière, psychologue, massothérapeute, etc.) Service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle

Source: (Guérin et al., 1994, 1997; Rochon 2000; St-Onge 2007;Thériault 2002; Boisclair et Boisvert, 2005 ; cité dans Chrétien et Letourbeau, 2010).

Tremblay (2012) note que la mesure de l'aménagement du temps de travail est considérée comme étant la base de la conciliation travail-famille puisque celui-ci apporte davantage d'équilibre entre vie au travail et vie familiale. Les statistiques officielles du Canada de 1995 révèlent que près du quart des employés ont du mal à concilier les responsabilités familiales et professionnelles. De telles situations se trouvent notamment au Québec où les mesures concernant l'aménagement du temps de travail sont plutôt faibles dans les conventions collectives où l'on remarque une fréquence de 6% pour l'horaire flexible, 2% pour les semaines réduites et 15% pour les semaines comprimées (Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre de 2001(CCTM, 2001).

Dans le même sens, le Québec a élaboré un programme de soutien financier pour les employeurs en matière de conciliation travail-famille. Ce programme prévoit des dispositifs favorisant la conciliation travail-famille pour les employés. Ces mesures sont applicables dans plusieurs milieux de travail tout en répondant à la fois aux exigences des organisations et aux besoins des employés (ministère de la Famille, 2012). De plus, le Québec favorise la conciliation travail-famille en créant un forum des partenaires de la politique familiale favorisent les échanges entre différents acteurs. Le comité de la conciliation travail-famille au conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre de 2001 à 2003 en fournit un exemple (St-Amour, 2010). Cet auteur indique que c'est le Québec qui offre le plus de mesures de conciliation travail-famille comparativement aux autres pays industrialisés (St-Amour, 2010).

Un peu plus de 30% des employés au Canada et un peu plus de 40% des employés au Québec sont responsables de négocier les conventions collectives conjointement avec le(s) syndicat(s). Ce sont les employeurs seuls qui décident s'ils appliquent à la lettre «les normes minimales» mentionnées par l'État ou s'ils offrent davantage à leurs employés. Autrement, il reste à vérifier si l'interprétation de ces mesures adoptées par les entreprises vise à concilier travail et famille (Paquet et Najem 2005). Par ailleurs, une très grande majorité de pays développés a instauré des lois permettant la

modification des horaires de travail des employés. Différentes politiques concernent les employés ayant des enfants ou des proches à charge. Ces pratiques sont sous forme de congés parentaux alors que d'autres permettent aux parents une réduction de temps de travail (Hegewisch, 2009).

La question de la conciliation travail-famille se retrouve au cours des dix dernières années dans les allocutions politiques des pays industrialisés. Pour concrétiser ces politiques, l'OCDE a même procédé à l'inscription de celles-ci comme indicateur de vivre mieux. Ainsi, il est permis de comparer 34 pays sur la base de 10 thèmes, à savoir: conditions de vie matérielles (logement, revenu, travail) et qualité de vie (éducation, santé, vie communautaire, environnement, gouvernance, bien-être subjectif et conciliation vie-travail) (St-Amour et Bourque, 2013, p.1).

Dans le même sens, la France a instauré, au début des années 2000, des dispositifs dans la législation qui concerne l'aménagement du temps de travail. Le cadre législatif a fixé la durée légale de la semaine de travail à 35 heures. De plus, les employés ont droit à trois jours de congé non rémunérés pour s'occuper d'un enfant malade. Ce congé peut durer jusqu'à cinq jours advenant le cas que l'enfant a moins d'un an ou si l'employé à trois enfants de moins de 16 ans à charge (Moss, 2010).

Dans un rapport paru en 2008, l'OCDE affirme que la Suède est considérée parmi les pays les plus généreux en matière de conciliation travail-famille. Ce pays offre aux employés 60 jours de congé parentaux afin de prodiguer des soins à un enfant malade (OCDE, 2008).

Pour le Royaume-Uni, les employés ont le droit de s'absenter raisonnablement pour les urgences liées à un proche à charge ayant une maladie ponctuelle. Cependant, ces congés sont sans solde. Au Danemark, les parents peuvent prendre un congé pour les soins d'un enfant ayant une maladie ponctuelle. Ils peuvent aussi bénéficier d'autres mesures comme des versements de compléments de salaire dans le cas de prolongation de congé (OCDE, 2008). En Australie, les employés ont la possibilité de

prendre un congé payé sur les 10 jours attribués par année. Dans le cas des employés à temps plein, il est question d'un congé personnel permettant à l'employé de s'absenter pour motif de maladie ou pour prendre soin d'un proche malade. En Nouvelle-Zélande, un travailleur peut se prévaloir de ce droit en utilisant cinq jours de congé de maladie par année, à 100% du salaire, s'il a travaillé six mois consécutifs dans son organisation (OCDE, 2008).

Au Canada, ainsi que dans toutes les provinces incluant le Québec, le gouvernement fédéral offre aux travailleurs ayant un membre de la famille atteint d'une grave maladie des prestations de compassion afin qu'ils puissent s'occuper de cette personne à charge. De plus, ils peuvent se prévaloir d'un congé de six mois pour lui apporter les soins et le soutien nécessaire. Ce congé est payé pour une période maximale de six semaines. Pour les prestations de maternité, l'employé doit avoir travaillé un minimum de 600 heures durant les 52 semaines qui précèdent sa demande pour être admissible. De plus son salaire régulier est réduit à 40% ou plus (Gouvernement du Canada, 2014).

Au Québec, la Loi sur les normes du travail protège les travailleurs en leur offrant des mesures comme les heures supplémentaires. Le calcul des heures supplémentaires au Québec se fait du moment où les employés ont travaillé plus de 40 heures. La limite des heures supplémentaires n'est pas prévue par la loi sur les normes du travail mais l'employé a le droit de refuser de travailler si les heures excèdent les 50 heures hebdomadaires (St-Amour et Bourque, 2013). Plus de 30% des travailleurs canadiens, environ 40% au Québec, sont soumis à une convention collective négociée par un syndicat. Généralement celle-ci est le fruit d'une entente entre l'employeur et le syndicat dans le milieu de travail. La décision finale revient à l'employeur, c'est lui seul qui décidera s'il ajoute des mesures autres que celles qui sont offertes par l'État (Labrosse, 2005).

Après ce résumé des principales politiques de conciliation travail-famille, la section qui suit présente le point de vue des organisations sur les mesures de conciliation travail-famille.

1.4 Le point de vue des organisations sur les mesures de conciliation travail-famille

Bien que la question de la conciliation travail-famille soit à l'échelle sociétale (les individus, l'État et les milieux du travail), certaines organisations considèrent que la conciliation relève de la responsabilité des employés et que c'est à eux de s'adapter à la nouvelle réalité du travail (Tremblay et al*.,* 2006). D'autres vont plus loin en disant que c'est «une affaire de femme» qui ne concerne aucunement les employeurs (Tremblay et al., 2006). Dans la même lancée, Duxbury et d'autres chercheurs affirment que l'environnement du travail canadien favorise peu la conciliation travail-famille (Duxbury, (2000). Ce constat a été confirmé par Tessier et Nault en disant que la littérature a largement critiqué les milieux de travail sur ce sujet (Nault et Tessier, 2007). D'autres auteurs comme, Paquet et Najem, contredisent cette affirmation en disant que les organisations reconnaissent leur responsabilité envers leurs employés en matière de conciliation famille et travail, ce qui ne signifie pas forcément que tous les milieux de travail instaurent les mesures de conciliation travail-famille pour les employés (Paquet et Najem, 2005).

Pour Tremblay et Amherdt, certains employeurs sont surtout préoccupés par les impératifs économiques à court terme, laissant de côté la question de la conciliation travail-famille (Tremblay et Amherdt, 2000). Ce serait toujours les impératifs du travail qui l'emporteraient sur ceux de la famille. Ces observations rejoignent celles de Hamelin (2014) qui rapporte que dans un sondage réalisé par le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie, malgré que les mesures de conciliation travail-famille soient profitables pour tous (employeurs, employés), seulement 26% des employeurs considèrent qu'il reste énormément de travail à faire en matière de conciliation travail-famille (Hamelin, 2014).

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre de 2001 (CCTM) affirme le contraire en disant que les organisations sont devenues plus sensibles à la conciliation travail-famille. Par exemple, dans une étude effectuée auprès de 56% des conseillers en ressources humaines, il est indiqué que les problèmes de conciliation travail-famille sont en croissance dans leur organisation, alors que seulement 3% d'entre eux affirment le contraire. Malgré ces progrès et ces efforts (dans les organisations québécoises), le développement des pratiques de conciliation travail-famille pourrait être beaucoup plus avancé qu'il ne l'est actuellement compte tenu de l'intérêt que ces pratiques présentent à la fois pour les employeurs et pour les employés. Cependant, les acteurs du monde du travail n'ont pas encore pris pleinement conscience de l'intérêt bien réel qu'ils ont à favoriser et à soutenir activement la conciliation des obligations familiales avec celles du travail, ni de la responsabilité qui leur revient à cet égard (CCTM, 2001).

Dans le même sens, selon Santé Canada, l'absence de politiques officielles de conciliation travail-famille cause d'importantes pertes financières aux organisations. L'absentéisme au travail coûte environ 2,7 milliards de dollars à ces dernières. De plus, les deux tiers des organisations ignorent les coûts dus à l'absentéisme d'après un sondage réalisé par Watson Wyatt en 2002 (Dodeler et Tremblay, 2011). Dans le même sens une étude réalisée par Hamelin (2014) souligne « les effets pervers du manque de mesures de conciliation dans les milieux de travail l'absentéisme et les retards au travail des employés; une moins bonne performance au travail; un plus grand roulement du personnel; le refus d'affectation ou de promotion; des difficultés de recrutement; et une formation insuffisante de la main-d'œuvre en raison du manque de temps à y consacrer » (Hamelin, 2014, p.7).

Le Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre de 2001 indique par ailleurs cinq grands points importants sur lesquels les parties patronales et syndicales négocient pour réaliser la conciliation travail-famille à savoir:

- Les difficultés de concilier les exigences du travail avec les obligations parentales et familiales;
- Les conséquences coûteuses autant pour les entreprises que pour les employés(es) et leurs familles;
- La responsabilité des employeurs et le rôle à jouer en matière de conciliation travail-famille;
- Les pratiques favorisant la conciliation des responsabilités familiales et du travail sont avantageuses autant pour les entreprises que pour les travailleurs et les travailleuses;
- Compte tenu de leurs avantages, des mesures de conciliation travail-famille devraient être plus répandues qu'elles ne le sont actuellement au sein des milieux de travail québécois (Dignard et al., 2005, p. 27).

Dans le même sens, l'existence des politiques familiales au sein des organisations peut être perçue de façon différente, soit comme des politiques stratégiques (une réponse à la réalité du conflit travail-famille) soit comme un contrat psychologique entre l'employeur et son employé (autrement dit, l'employeur intègre conciliation travail-famille dans la dimension du contrat), soit comme une obligation sociale à l'égard des employés, c'est-à-dire que les employeurs se préoccupent de leurs employés. Toutefois, les auteurs s'entendent pour dire que ces politiques sont généralement avantageuses, entre autres pour motiver, fidéliser et faciliter le recrutement des employés. (Tremblay, 2003; Batt et Valcourt, 2003; Anderson, Coffey et Byerly, 2002; Kossek et Ozeki, 1998; dans Chasserio et Legault, 2005). C'est pourquoi ces auteurs insistent sur l'importance de bien communiquer ces politiques (Duxbury et Higgins, 2007). En effet, une étude menée au Canada par Duxbury (2000) auprès de 103 dirigeants de PME démontre qu'environ 90% des employeurs interrogés considèrent que communiquer avec les employés et les soutenir en matière de conciliation travail-famille sont des mesures indispensables dans une entreprise, selon un plan d'action du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM, 2001).

Les mesures de conciliation travail-famille font souvent l'objet de négociations et de compromis entre les syndicats et les employeurs dans le cadre d'une convention

collective. Elles représentent particulièrement les intérêts des deux parties. Par exemple, les employeurs ont souvent recours à ces mesures pour améliorer la qualité, la productivité, la satisfaction du client et enfin la rentabilité pour l'organisation, tandis que pour les employés, elles reflètent plutôt l'amélioration des conditions de travail afin de trouver un équilibre entre le monde au travail et la vie familiale. Ces clauses ne sont pas nécessairement toutes présentes. Il s'avère parfois que les deux parties mentionnent seulement les grands principes et les lignes principales concernant les modalités spécifiques pour chaque milieu de travail. Pour ce faire, les parties se réunissent avec le comité syndical patronal pour la négociation (Tremblay, 2003).

La loi sur les normes du travail est incomprise par les employés. De plus, celle-ci n'est pas toujours accessible sur les lieux de travail. Ceci affecte littéralement la conciliation travail-famille vécue par les employés entraînant ainsi des impacts tant pour les employés que pour les employeurs (Barrera, 2012). Les lois du travail ainsi que les régimes de protection des travailleuses et des travailleurs ont été et sont encore élaborés en fonction des emplois traditionnels, c'est-à-dire un emploi à temps plein, d'une durée indéterminée, pour un même employeur, sur les lieux de l'entreprise, dans un poste offrant un salaire acceptable et un certain nombre d'avantages. Cependant, cette définition ne constitue plus la norme dans la majorité des nouveaux emplois créés au Canada. Par exemple, la loi ne prévoit pas l'obligation d'afficher les horaires de travail à l'avance. De plus, la croissance des emplois atypiques, combinée à des horaires souvent imprévus, crée de la difficulté pour les employés dans l'organisation de leur l'horaire, compte tenu de leurs obligations familiales. Un autre problème soulevé dans la loi sur les normes du travail concerne la restriction des demandes de refus des heures supplémentaires pour des raisons familiales (Berstein, 2005).

Bien que le texte des conventions collectives soit inspiré des normes du travail, les employeurs et les syndicats jouissent d'une liberté totale d'offrir les mesures qui leur

conviennent le mieux. Toutefois, il arrive souvent que les deux parties reconnaissent le besoin d'aller plus loin que la législation à cet effet. De ce fait, les négociations collectives jouent un rôle considérable dans l'adoption de dispositions favorables à la famille dans les organisations. Il faut aussi rappeler qu'il y a souvent un écart entre le libellé du texte de la convention collective et la culture organisationnelle. De plus, il arrive parfois que les milieux de travail ne disposent pas nécessairement d'une politique officielle (écrite) de conciliation ou qu'elle est limitée. Dans ce cas, les employés se voient offrir des mesures informelles (Rochon, 2000).

Dans le même sens, Mercure (2008) affirme que malgré la présence des mesures de conciliation travail-famille dans certains milieux de travail, il n'en demeure pas moins que le conflit travail-famille persiste toujours dans notre société. Comme ces mesures sont souvent éparpillées dans la politique des ressources humaines, il devient difficile pour les employés d'en prendre pleinement connaissance ou de les identifier, souvent parce qu'elles n'ont pas fait l'objet de négociation entre les membres de l'organisation. En effet, plusieurs organisations offrent des mesures qui sont souvent informelles. Celles-ci réfèrent aux ententes non écrites entre l'employeur et son employé pour répondre à une situation particulière comme la réduction de la fréquence des réunions en dehors des heures de travail, les horaires flexibles, les congés payés pour obligations familiales, la réduction volontaire de la durée de la semaine de travail, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, le travail à domicile, etc. (Forum sur la conciliation travail-famille, 2003).

À ce sujet, les écrits mentionnent que ces mesures ont deux approches qui sont relatives à l'organisation: l'approche informelle et formelle. L'approche informelle ne présente aucune politique de conciliation travail-famille (document officiel des mesures de conciliation travail). Cette approche est perçue comme une forme d'iniquité, parce que toute forme de négociation et/ou de permission se fait individuellement avec les supérieurs, selon le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) en 2003, alors que l'approche formelle renvoie aux

ententes balisées dans les conventions collectives et les normes de travail entre l'employeur et l'employé. Il ajoute également que les deux approches sont aussi appropriées (Mercure, 2008).

Une autre étude réalisée en 2006 par CETECH affirme que le soutien organisationnel en matière de conciliation travail-famille varie selon les organisations. Cependant, en 2005, le pourcentage des mesures conciliatrices instaurées par les employeurs est de 49%. Chez les employeurs qui sont interviewés sur les neuf pratiques nécessitant une amélioration dans leur organisation, la conciliation travail-famille arrive en dernier, à savoir qu'elle est importante 25% à 32% d'entre eux. Selon l'enquête sur l'emploi et le recrutement au Québec (Mercure, 2008). De plus, les mesures mises en place dans le but d'avoir plus de flexibilité des horaires de travail ou de l'offre des services de garde en milieu de travail ne s'appliquent que dans 10% à 20% des entreprises (Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM, 2001). Dans le même sens, des études faites par Berkman, Buxton, Ertel et Okechukun (2010) affirment que l'usage des principales mesures de conciliation travail-famille dans les milieux de travail québécois ne concerne que 40% des employés (Tremblay, 2003). Au-delà des mesures de conciliation travail-famille, St-Amour et Brouque affirment que la culture organisationnelle peut entraver l'utilisation des mesures de conciliation travail-famille (Tremblay, 2003; St-Amour et Brouque, 2013).

- ✓ Le soutien organisationnel en matière de conciliation

Comme nous l'avons vu plus haut, les organisations tentent d'apaiser le conflit travail-famille en instaurant des mesures de conciliation travail-famille. Toutefois, ces mesures ne sont pas efficaces si elles ne sont pas accompagnées d'un appui organisationnel (soutien du supérieur immédiat, collègues) (Tremblay, 2012). Ce soutien organisationnel est particulièrement important pour faciliter la conciliation travail-famille. En outre, un employé qui se sent soutenu en matière de conciliation travail-famille ressent moins de conflits à ce sujet (Mauno, 2010). De la même façon, pour le soutien des collègues, Thériault et St-Onge affirment que le soutien

organisationnel constitue un déterminant important pour diminuer la perception du conflit travail-famille (Thériault et St-onge, 2000). En effet, il a été démontré par Tremblay (2010) que le soutien des collègues peut également remplacer l'absence du soutien organisationnel.

Cook et Minnotte notent que le soutien organisationnel peut se traduire de plusieurs manières dans 1'organisation, à savoir: à travers ses politiques et ses programmes qui concernent par exemple la santé, le mieux-être ou en l'occurrence la conciliation travail-famille (Cook et Minnotte, 2008). En effet, la culture organisationnelle plus favorable à la conciliation travail-famille permet un meilleur ancrage des politiques familiales (Morin, 2010).

Après avoir étudié la problématique dans son contexte plus global du marché du travail actuel, il nous est paru pertinent de situer la problématique de conciliation travail-famille particulièrement dans le secteur collégial et plus particulièrement chez les enseignants des cégeps, puisqu'aucune recherche n'a été effectuée sur ces derniers. En l'occurrence, la section qui suit porte particulièrement sur la conciliation travail-famille au collégial.

1.5 Contexte de l'étude: La conciliation en milieu collégial

La présente recherche porte sur la conciliation travail-famille dans le milieu collégial à Québec, particulièrement au cégep de Drummondville. Les études documentées dans ont démontré dans l'emsemble que ce type de recherche a été fait dans différents secteurs tels que les milieux policiers ou communautaires, les services sociaux, les petites et moyennes entreprises (Lacroix, 2011;Tremblay, 2005). Dans notre cas, nous l'abordons dans un secteur de l'éducation (ordre collégial) au cégep de Drummondville. Toutefois, il importe de préciser qu'une recherche sur la conciliation travail-famille a été déjà réalisée dans le secteur de l'éducation, seulement sous l'angle de l'étude-travail. En effet, celle-ci a été conduite auprès de 37

cégeps et de 7 universités, particulièrement auprès d'étudiants-parents, suite à l'identification des arrangements, du soutien et des services qui sont destinés aux étudiants. Le ministère de l'Éducation du Québec (2004) a identifié les arrangements, le soutien et les services offerts aux étudiantes au cours de leur grossesse, de leur congé de maternité ainsi que lors de leur retour aux études (Nault et Tessier, 2007).

Avant d'approfondir la question de la conciliation travail-famille dans les cégeps, nous souhaitons d'abord dresser un bref portrait du contexte de gestion du personnel au collégial dans le but de comprendre ce milieu.

Tout d'abord, les cégeps sont des organisations bureaucratiques, professionnelles et syndicalisées. De plus, la gestion des ressources humaines au collégial varie d'une institution à l'autre. Toutefois, les directeurs des ressources humaines partagent les mêmes visions en matière de gestion, soit les valeurs de gestion basées sur la transparence, le partage d'information et la prise de décision en équipe, l'équité au travail, la cohérence dans l'action, le respect des individus, l'ouverture d'esprit, la confiance en son personnel et enfin la reconnaissance pour le maintien d'un bon fonctionnement organisationnel (Thibodeau et Cormier, 2008).

Comme dans tous milieux de travail, la gestion des ressources humaines dans les collèges est assujettie aux changements socio-économiques engendrant d'importantes conséquences sur la sphère professionnelle et familiale. En effet, l'enseignement collégial est de plus en plus à la recherche de l'efficience créant ainsi un alourdissement des tâches et des responsabilités (Bédard-St-Pierre, 2007). De la même façon, la sphère familiale est aussi affectée par ces changements, soit : la monoparentalité, le changement dans la structure familiale, la garde partagée et le travail atypique qui sont de plus en plus fréquents. Dans ces conditions, la question de la conciliation travail-famille représente un défi pour les gestionnaires des collèges. À ce propos, Allard et d'autres chercheurs affirment qu'à l'automne 2008 et à l'hiver 2009, le Comité consultatif de la condition des femmes (CCCF) a effectué une tournée de consultation dans tous les cégeps sur la conciliation travail-famille

présentant alors un document évoquant les réflexions des enseignants (es) ainsi que les progrès qui ont été faits en matière de conciliation travail-famille (Allard et al., 2010).

Dans le même sens, les déléguées et délégués du Conseil général de la centrale des syndicats du Québec (CSQ) ont fait une demande sociale sous forme d'une loi-cadre en matière de conciliation famille-travail. Cette « loi aurait rendu obligatoire la création de comités dans les milieux de travail en imposant une démarche d'analyse des besoins locaux, de sensibilisation et d'information devant mener à l'implantation d'un programme adapté à chaque milieu de travail» (Lemelin, 2012, p.2). Toutefois, le gouvernement provincial a refusé cette proposition en disant que s'il accordait cette proposition aux milieux collégiaux, il devrait également le faire pour l'ensemble de la population québécoise (Lemelin, 2012).

Par ailleurs, la Fédération des enseignantes et enseignants de cégep (FEC-CSQ) affirme que le dossier de la conciliation travail-famille demeure une priorité pour les membres de la CSQ, en ajoutant que la prise de conscience du gouvernement et des employeurs est essentielle pour la réalisation du projet. Parallèlement à cela, la Fédération affirme que la position des directions des cégeps face aux besoins des enseignants en matière de conciliation travail-famille varie d'un cégep à l'autre. Elle précise que certains cégeps ont fait des avancées en matière de conciliation travail-famille, entre autres, le Cégep de St-Jérôme qui dispose d'une politique institutionnelle en matière de conciliation travail-famille (Allard et al., 2010). D'autres collèges demeurent réfractaires au changement malgré la référence sur la conciliation travail-famille inscrite dans la convention collective, celle-ci ne s'étant jamais concrétisée par des mesures de conciliation travail-famille à cet effet (St-Pierre, 2007).

De plus, les membres du comité consultatif de la condition des femmes (CCCF-FEC) ont recensé les problèmes le plus souvent soulevés par les enseignants (es) des cégeps. Les lignes suivantes en présentent quelques-uns. Cette liste n'est pas exhaustive mais

elle résume l'essentiel des problèmes vécus par les enseignants selon le rapport de la tournée de consultation travail-famille de 2010 (Allard et al., 2010, p.7).

- Absence de mesures de contraintes horaires pour responsabilités familiales ou, lorsqu'elles existent, ces mesures sont peu connues (faiblement publicisées).
- L'impression que plusieurs y voient un système de privilège informel (sentiment de favoritisme).
- Plusieurs personnes ont avoué négocier individuellement des ententes avec l'employeur en matière de contrainte horaire.
- Les enseignants ont souligné à plusieurs reprises le manque de transparence de la direction en matière d'aménagements possibles pour des raisons familiales.
- Perception qu'il n'y a pas d'écoute et de sensibilité de l'employeur en matière de conciliation travail-famille.
- Les arguments de l'employeur sont souvent le manque de locaux, la nécessité de demeurer compétitif, la petite taille du collège qui oblige à des sacrifices, la grande taille du collège qui oblige également à des sacrifices, etc.
- Absence de congés spécifiquement dédiés aux responsabilités familiales (ce qui oblige à gruger sur ses propres congés de maladie).
- Manque de connaissance et de sensibilité dans le milieu de travail sur la question de la conciliation travail-famille.
- Perception qu'il n'y a pas d'écoute et de sensibilité de l'employeur en matière de conciliation travail-famille.
- Absence de service de garde en milieu de travail ou insuffisance des places disponibles.
- Sentiment qu'en matière d'aménagement d'horaire, l'arbitraire patronal ou départemental règne.
- Refus patronal des horaires sur 4 jours.
- Réticence à se prévaloir des congés de maladie et à se faire remplacer.
- Impression que le travail déborde sur la vie personnelle.
- Réticence à prendre des congés chez les hommes (Allard et al., 2010, p.7).

Comme nous l'avons vu, les enseignants (es) éprouvent vivement des difficultés de conciliation travail-famille. Malgré les revendications de la Fédération des enseignantes et enseignants de cégep (FEC-CSQ) en novembre 2008 (demande sociale sous forme d'une loi-cadre sur la conciliation famille-travail) et le débat

politique et social sur cette question certains cégeps ne sont pas prêts à instaurer des politiques familiales (Allard et al., 2010).

1.6 Objectifs de la recherche

Dans cette étude, nous voulons apporter un éclairage sur l'existence des mesures de conciliation travail-famille dans les collèges pour les enseignants. À ce sujet, nous avons retenu le cégep de Drummondville pour son ouverture et sa préoccupation des besoins de son personnel en matière de conciliation travail-famille. Le cégep a décidé de participer à notre étude. Toutefois, le cégep ne dispose d'aucune politique de conciliation travail-famille. Par notre recherche, non seulement nous voulions connaître la présence de mesures de conciliation travail-famille dans le cégep, mais aussi la manière dont elles sont gérées au sein de ce dernier. Afin de comprendre les situations et les phénomènes relatifs à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle par leur mise en contexte du travail des enseignants au collège et des pratiques de gestion de ces situations à partir du point de vue des représentants du collège, ce mémoire a pour ambition de répondre aux objectifs de recherche suivants:

- Vérifier l'existence des mesures de conciliation travail-famille dans le cégep en question.
- Analyser le point de vue du personnel enseignant ainsi que celui de différents représentants du cégep (directeur des ressources humaines, directrice adjointe aux études, syndicat des enseignants et comité de conciliation travail-famille) quant à l'efficacité des mesures et à leur gestion des situations problématiques rencontrées.
- Identifier les contraintes de travail qui influencent le conflit travail-famille (chez les enseignants).
- Cerner les impacts liés aux conflits travail-famille sur le plan organisationnel et personnel.

- Identifier les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille dans ce cégep et proposer des recommandations.

1.7. Pertinence de la recherche

1.7.1 Pertinence sociale

Comme les impératifs du travail influencent le développement de la famille dans tous les milieux de travail québécois, cette situation devrait inciter, les directions des cégeps à de se doter de politiques de conciliation travail-famille. Désormais, les collèges qui ne prennent pas l'initiative d'instaurer d ver telles politiques ont certains employés offrir leurs services à un autre collège offrant des avantages sociaux plus intéressants (Thibaudeau, Portail de réseau collégial du Québec 2015). Rappelons que la conciliation travail-famille est devenue l'un des nouveaux champs de lutte sociale du mouvement syndical, dont le principal travail consiste à faire progresser les droits des enseignants au collégial (Lemelin, 2012, p. 2). Outre les avancées faites par la FEC-CSQ en novembre 2008 en matière de conciliation travail-famille pour les enseignants, telles que la demande sociale qui invite l'État à instaurer une loi-cadre concernant la conciliation travail-famille incitant les directions des cégeps à implanter des politiques familiales dans leurs milieux, cette recherche apporte une contribution à la compréhension des difficultés en matière de conciliation travail-famille vécues par les enseignants au collégial.

1.7.2 Pertinence scientifique

Cette recherche contribue à l'avancement des connaissances quant à la présence et la gestion des mesures de conciliation travail-famille au collégial. Elle montre également que malgré le fait que certains cégeps se dotent de mesures de conciliation travail-famille, celles-ci peuvent être parfois méconnues des enseignants malgré leur présence dans les conventions collectives (Lemelin, 2012).

De plus, ce thème de conciliation travail-famille au collégial a été traité seulement sous l'angle travail-étude des étudiants du collégial plutôt que chez le personnel enseignant (ministère de l'Éducation du Québec, 2004). Ainsi, cette recherche met en relief les conflits travail-famille vécus par les enseignants ainsi que les mesures de conciliation travail-famille qui sont parfois méconnues des enseignants, et ce malgré leur mention dans les conventions collectives. C'est la raison pour laquelle cette recherche a pour but d'offrir un éclairage sur les mesures de conciliation travail-famille offertes pour les enseignants au collégial et de comprendre comment les représentants des cégeps répondent aux besoins des enseignants en cette matière. Tout cégep devrait s'intéresser à ce type de recherche puisque cela lui permet d'accroître la satisfaction au travail de ses employés ainsi que leur rendement.

Après avoir pris connaissance de la problématique de la conciliation travail-famillle, nous allons présenter dans le prochain chapitre certaines définitions de concepts relatifs à la conciliation travail-famille, le bien-fondé des pratiques d'aide à la conciliation travail-famille et les types de cultures organisationnelles succeptibles d'inflencer le conflit travail-famille. Enfin, nous terminons le chapitre par la présentation de différentes théories relatives au conflit travail-famille et l'approche théorique retenue pour cette étude. Rappelons que nous traitons la conciliation travail-famille sous l'angle de l'emploi (les caractérisques de l'emploi et l'environment de travail) afin de comprendre les facteurs de travail pouvant influencer le conflit travail-famille.

Avant de présenter le chapitre suivant, il est important de préciser que lorsqu'on évoque la «conciliation», c'est qu'on présume conflit à résoudre entre les sphères professionnelle et familiale (Letourneau et Chrétien, 2010). Le chapitre suivant présente le cadre de référence, certains concepts et définitions en matière de conciliation travail-famille permettant d'approfondir la présente recherche.

Chapitre 2 : Cadre de référence

Dans ce chapitre, nous allons présenter certains concepts en commençant d'abord par les différentes définitions de la conciliation travail-famille et les catégories de mesures de conciliation travail-famille. Cette étape permet d'approfondir ce sujet d'en connaître plus concernant la gestion de ces mesures. Il nous semble aussi essentiel de présenter les types de cultures organisationnelles et le soutien organisationnel afin de mettre en lumière ce qui est favorable à la conciliation travail-famille.

2.1. Conciliation travail-famille

Il existe différentes possibilités pour désigner l'expression: **conciliation travail-famille**. En voici un échantillon d'après Morin : «la conciliation travail-famille, l'articulation travail-famille, le conflit travail-famille, l'équilibre travail-famille, l'articulation emploi-famille et plus récemment l'empiétement de la vie professionnelle sur la vie personnelle. Que ce soit emploi-famille ou travail-famille, la réalité étudiée reste la même. L'utilisation des termes conciliation, équilibre ou articulation est une question de et de préférence pour chaque auteur». Pour Barrière-Maurrisson (1992), la conciliation signifie le support respectif de la vie familiale et de celui la vie professionnelle. Ces sphères sont interdépendantes et se chevauchent, elles ne sont pas complètement séparées l'une de l'autre (Morin, 2010, p.23).

Généralement, les divers concepts de la conciliation famille-travail conduisent à la définition de la problématique en s'appuyant sur deux conceptions: celle du travail ou celle de la famille, pour articuler ces deux dernières. La définition la plus fréquente dans la littérature réfère souvent aux mesures ou aux moyens aidant à la réduction des conflits entre les deux sphères celle du travail et celle de la famille. Par exemple, pour le Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), la conciliation travail-famille se définit particulièrement en matière de relations de travail. Celle-ci se définit comme une combinaison de conditions de

travail officielles entre l'employeur et le syndicat ou d'autres instances dans l'optique d'harmoniser et de faciliter les impératifs du travail et les obligations familiales (SPGQ, 2007).Lachance et d'autres chercheurs décrivent la **conciliation famille-travail** en adoptant une vision globale d'équilibre dans la vie en général, c'est-à-dire essayer d'équilibrer l'ensemble des exigences des deux sphères (travail et famille) de façon à ce que non seulement l'employé soit satisfait, mais aussi les autres membres importants de son réseau social, lesquels sont obligés également de composer avec ces deux sphères. (Lachance et al., 2003). Ces auteurs ajoutent que le concept «conciliation travail-famille» renvoie généralement aux mesures ou aux moyens permettant de réduire ou d'éliminer les conflits entre la sphère du travail et la sphère familiale (Lachance et al., 2003).

Pour Greenhauss et Beutel (1985), la conciliation famille-travail renvoie aux difficultés d'assumer à la fois les rôles familiaux et professionnels. Certaines recherches mettent l'accent davantage sur la famille. D'autres mettent plutôt l'accent sur le travail. En effet, d'autres auteurs comme Des carries préconisent plutôt la sphère familiale plutôt que l'inverse (Des carries et al., 2002).

Vandelac (1990), pour sa part, dit que la **conciliation travail-famille** est l'ensemble des modalités, des dispositifs et des stratégies mis en place en concertation par les syndicats, les employés, le patronat et les différents paliers de gouvernement pour permettre d'harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales en tentant d'assouplir les contraintes et les exigences du monde de travail et d'offrir des ressources facilitantes. Torres et Dolan ajoutent que le concept de la conciliation travail-famille fait partie du courant des nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines, essentiellement dans le cadre des programmes de qualité de vie au travail, d'aménagement du temps de travail et de services offerts aux employés, tant dans les mutations au niveau du monde du travail qu'au niveau de la société (Torres, 2008; Dolan, 2002).

Pour Junter-Loiseau (1999), le but de la conciliation travail-famille est de rendre compatible les deux sphères opposées (travail et famille) (Junter-Loiseau,1999). Cependant, ce terme souvent fait l'objet d'une critique, d'une part parce qu'il masque la difficulté entre les sphères familiales et professionnelles; d'autre part parce qu'il masque aussi la question des inégalités entre les hommes et les femmes, faisant alors référence explicitement à l'articulation entre le travail et la famille par rapport aux femmes, puisque ce sont ces dernières qui subissent le plus les effets des conflits travail-famille (Pailhe et Solaz, 2010).

D'un autre côté, Tremblay et al., (2006) décrivent la conciliation travail-famille en évoquant les éléments influençant le conflit travail-famille. Ces derniers sont rassemblés en trois catégories: le travail les employés et la famille. Dans leurs travaux, ces auteurs mettent l'emphase sur le facteur travail, en tenant compte de l'environnement de travail et des caractéristiques de l'emploi, dont la présence des mesures de conciliation travail-famille. Dans ces caractéristiques de l'emploi on trouve, par exemple, le type d'emploi, la nature des tâches et des rôles, le nombre d'heures travaillées par semaine et l'horaire de travail. Ces deux dernières caractéristiques ont été mentionnées comme des déterminants dans plusieurs travaux de Guérin. D'autres chercheurs parlent des concepts «travail mode de vie» ou bien de «travail-vie personnelle », en considérant les exigences entre le travail et la famille dans une vision globale de la conciliation travail-famille. En effet, en plus des rôles associés au travail et à la famille, ils considèrent également les autres rôles de l'individu, tels que ceux associés aux loisirs et au soutien aux aînés (Guérin et al., 1994; Lachance et al., 2003;Tremblay, 2004).

Pour Cornellier (2004), la conciliation travail-famille «consiste en un ensemble organisé d'actions pour faciliter l'articulation des responsabilités familiales, sociales, professionnelles et de formation et pour permettre le développement harmonieux des membres de la famille, ainsi qu'un cheminement professionnel continu pour les travailleurs» (Cornellier, 2004, p. 6).

Selon un rapport de l'ONU, la conciliation travail-famille ou articulation travail-famille désigne les politiques publiques et les mesures conciliatrices dans le but de soutenir les parents à articuler les exigences du travail et des tâches domestiques ou les soins à apporter aux membres de la famille. De plus, la conciliation travail-famille se situe dans une vision qui englobe à la fois la solidarité sociale axée sur le bien-être et sur la lutte contre la pauvreté des enfants, la promotion de la fécondité, l'égalité homme / femme dans tous les domaines y compris dans la sphère professionnelle, en termes d'égalité de traitement, de promotion et de salaires et enfin, la perspective du développement et de la croissance économique (ONU-Femme, 2011, p. 14).

2.1.1 Conciliation

Le concept **«conciliation**» est préféré au Québec aux termes «articulation » ou «équilibre». La conciliation suppose un conflit présent ou éventuel entre les sphères travail et famille (Chrétien, 2005). Greenhaus et Beuttel (1985) abordent dans le même sens en disant que parler **conciliation,** c'est présumer un **conflit** à résoudre entre la vie professionnelle et la vie familiale. Ce conflit apparaît lorsque les exigences liées au travail telles que: les horaires de travail, la nature des tâches à faire, la charge de travail, les attentes du supérieur en matière de performance au travail ainsi que les charges familiales (charge parentale, temps consacré à ses proches quant à la quantité et la qualité des activités à la maison, etc. (Chrétien et Letourneau, 2010, p. 54).

Selon Morin (2010), la «**conciliation**» signifie un rapprochement entre divers éléments. Le rapprochement se fait en s'adaptant aux différents éléments. Les deux mots clés du terme conciliation sont le rapprochement et l'adaptation. Il s'agit d'effectuer le rapprochement entre la vie professionnelle et la vie familiale tout en s'adaptant aux exigences de chacune. Dans la documentation anglaise, 1'expression «work-life balance» nous est apparue comme l'équivalent de l'expression conciliation travail-famille (Morin, 2010, p. 23).

Selon Silevera (2007), la conciliation est une question d'actualité majeure. Partout en Europe et dans les pays occidentaux se pose le défi de permettre aux couples et notamment aux femmes de participer de plus en plus au marché du travail sans pour autant défavoriser la reprise des taux de fécondité en recul dans nombre de pays. Ce défi n'est pas seulement celui de la famille et de l'emploi. Il faut intégrer de nouvelles problématiques à l'articulation des temps sociaux: temps personnel, temps de loisir, temps citoyen en plus du traditionnel dilemme entre temps professionnel et temps familial (Silevera, 2007, p.199).

Tremblay (2003) retient l'expression «d'articulation emploi-famille». Celle-ci renvoie à l'articulation entre l'emploi, le travail salarié, la vie professionnelle et la vie familiale puisque la conciliation est une traduction anglaise du terme «*balancing»* qui exclut l'idée d'articulation entre le travail et la famille. Pour Morin (2010). Fort est de constater que le terme conciliation travail-famille et sa définition présentent plusieurs nuances suivant la vision adaptée. Pour les fins de la présente recherche nous utiliserons l'expression **conciliation travail-famille,** puisqu'elle est plus répandue dans la société québécoise (Letourneau et Chrétien, 2010, p.53).

La conciliation travail-famille sera étudiée sous l'angle du travail plutôt que de la famille. Le choix de mener cette recherche de conciliation travail-famille sous l'angle du travail ne suppose en rien un parti pris en faveur du travail au détriment de la vie familiale. Dans cette optique, nous retenons la définition de conciliation travail-famille préconisée par Torres (2008), décrivant celle-ci comme étant une entente

entre l'employé et l'organisation sur un ensemble de mesures instaurées dans le but de faciliter la satisfaction des obligations personnelles et professionnelles des employés, notamment pour atteindre les objectifs sur le plan organisationnel.

Après avoir présisé la définition retenue concernant la conciliation travail-famille, nous allons maitenant définir les termes suivants: le travail et la famille

2.1.2. Travail

En tant qu'occupation rémunérée, le travail est synonyme d'emploi. Le terme peut également s'appliquer à des activités non rémunérées telles que: le travail domestique. Dans le cadre de la famille (http://www.toupie.org). Abrahamson et d'autres chercheurs notent que le travail est une activité extradomestique exercée surtout par les hommes et rémunérée (Abrahamson et al., 2005). Plus récemment, l'émergence du travail de soins domestiques et la réflexion qui en a découlé ont apporté un changement essentiel dans la définition de cette notion et permis de distinguer le travail rémunéré et non rémunéré qui renvoie à ces activités (Mazzucccchelli, 2011, p. 21).

Certains auteurs comme Locke et Latham (1990), El Akremi, Guerrero et Neveu (2006) et Lachance et Brassard (2003) notent que le concept « travail » réfère au travail rémunéré, qu'il soit à temps partiel ou à temps plein, et qu'il constitue une activité instrumentale dont l'objet principal est de procurer un revenu afin de répondre à des besoins extrinsèques et d'assurer la vie et la survie. Tremblay et De Sève (2005) proposent le concept « emploi » plutôt que « travail ». Le concept « emploi » renvoie à un ensemble de dimensions reliées à la sphère productive en faisant référence aux individus à titre de salariés, à l'entreprise, aux mesures organisationnelles concrètes du côté salarial qui visent à mieux harmoniser le travail avec les responsabilités familiales, ainsi qu'à un ensemble de facteurs liés à la fois aux conditions de travail (avantages sociaux , revenus. etc), au mode d'organisation du travail (horaire , avantages sociaux , ressources humaines en général , etc) et aux

rapports de travail (haute direction, supérieurs immédiats et collègues) (Tremblay et De Sève, 2005)

2.1.3 Famille

Pour Burke et Greenglass (1987), le terme «**famille**» peut être associé à la cellule composée d'hommes, de femmes et d'enfants unis par les liens du sang, du mariage ou par l'adoption (Brasssard, 2004). El Akremi , Guerrero et Neveu (2006) utilisent le terme «famille» est utilisé au sens large. Qu'il comprend tout ce qui est extérieur au travail rémunéré et qui concerne la vie personnelle d'un individu, incluant son rôle de parent et de conjoint, ses responsabilités face aux tâches familiales et domestiques ainsi que sa vie sociale et ses loisirs» Neveu et al., 2006, p.46).

D'autres auteurs (Lachance, Brassard, et Richer, 2002), définissent le concept «famille» comme suit: «famille» désigne l'époux et sa conjointe, n'ayant pas d'enfants ou ayant enfants à charge de moins de 21 ans. Quant à Létourneau et Chrétien (2010), ils apportent une précision au terme « famille » évoquant toute activité qui a trait à la vie personnelle, telle que «les soins aux proches (enfants, conjoint, parents âgés), les soins personnels, les relations sociales, les études, les tâches domestiques, les engagements communautaires, les loisirs, les sports, les sorties, les vacances, la gestion des finances du ménage, les devoirs juridiques et les déplacements» **(**Lachance et Brassard, 2003).

2.1.4 Le concept famille-travail versus travail-famille

Une étude, réalisée par Meda en 2002 et 2003, affirme que les Français accordent de l'importance au travail et la famille. Selon eux, ce sont des valeurs qui concourent à la définition de l'identité personnelle et visent à approfondir les différentes caractéristiques de l'identité des Français (Garner, Meda et Senik, 2005).

Barrière-Maurisson (1992) définit « l'expression **travail-famille** » en se référant à l'exemple du domaine de l'agriculture où il y a une adéquation entre l'unité de travail et l'unité familiale, la famille regroupant plusieurs générations qui habitent et «représentent le lieu dans lequel se réalise le travail. La famille est ainsi constituée en unité de production et s'accorde avec l'exploitation». De cette manière, «l'aspect relationnel se noue à la fois dans la famille et dans le travail. Dans cette optique, on peut affirmer qu'il a une fusion entre le monde du travail et la vie familiale, étant donné qui'il n'y a pas de détachement entre ces deux sphères, car ces dernières sont imbriquées l'une dans l'autre (Barrière-Maurisson, 1992, p. 106)

Pour les auteurs Lachance et Brassard (2003) l'expression **«famille-travail»** renvoie aux activités autres que le travail rémunéré, faisant également référence à la vie privée des individus. À titre d'exemple: les rôles familiaux peuvent sous-entendre celui de parent, de conjoint ou d'époux, celui d'aider un parent âgé ou encore référer à l'organisation de la maison et aux tâches domestiques, à la vie sociale et aux loisirs. En ce sens, les rôles de parent, de conjoint, d'aidant et de responsable de l'organisation de la maison deviennent autant d'éléments regroupés sous le terme «famille» (Lachance et Brassard, 2003).

En ce qui concerne le terme de «conciliation **famille-travail**», Greennhauss et Beutel mentionnent que celui-ci est évoqué à travers la théorie du conflit travail-famille recensé au milieu des années1980. À l'époque, la participation de la femme dans le travail rémunéré a connu un essor à une période où le monde du travail et la vie familiale étaient nettement plus différents que ceux d'aujourd'hui (Greenhauss et Beutel, 1985)

Maintenant que les concepts relatifs à la conciliation travail-famille sont mieux connus, la section suivante traitera des politiques de conciliation travail-famille au Québec.

2.2. Politiques de conciliation travail-famille

Le ministère de la Famille (2013) définit la politique de conciliation travail-famille comme étant un ensemble des mesures et d'interventions publiques, gouvernementales ou municipales destinées aux familles québécoises afin de les aider à harmoniser le travail et la famille (www.mfa.gouv.qc.ca). Closon et al., 2007) qualifient les politiques de conciliation travail-famille comme étant une nouvelle tendance de mesures incluses dans le contrat, un engagement entre l'employeur et ses employés (Closon et al., 2007, p.111). Toutefois, il importe de rappeler que les politiques de conciliation travail-famille sont parfois perçues et comprises différemment par les employés. En effet, ces politiques sont souvent une stratégie de la part des organisations pour attirer les recrues, mais elles sont également avantageuses pour fidéliser et accroître la motivation et la satisfaction au travail des employés (Chasserio et Legault, 2005). Par ailleurs, il faut préciser que malgré les avantages de ces politiques, il ne faut pas qu'elles soient perçues comme étant une menace à la carrière des employés, mais plutôt comme une façon d'appuyer et d'encourager les employés dans leur épanouissement au travail (Anderson et al., 2002,p.86).

D'autres auteurs définissent les pratiques de conciliation travail-vie personnelle comme étant «des modifications délibérées apportées aux politiques, aux programmes ou à la culture d'une organisation dans le but de réduire les conflits travail-vie personnelle et de permettre aux employés d'être plus efficaces au travail et dans leurs autres rôles » (Lero, Richardson et Korabik, 2009, p. 21).

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les organisations offrent une variété de mesures de conciliation liées aux congés parentaux ou à l'aménagement du temps de travail. Toutefois, ce n'est pas la quantité de mesures qui est importante mais plutôt la qualité de celles-ci, afin de bien répondre adéquatement aux besoins des employés (Boivin, 2004).

Rappelons que l'instauration des pratiques conciliatrices dans les organisations représente un atout pour les parents travailleurs et les employeurs, «permettant de répondre aux besoins des employés tout en assurant» le succès des organisations. Le régime canadien de régulation du travail implique «une décentralisation au niveau des organisations où les acteurs décident librement des règles de travail, en ayant comme plancher minimal celui imposé par les normes étatiques régissant le travail» (Boivin, 2004, p. 1029).

La prochaine section présente des mesures de conciliation travail-famille en milieux de travail au Québec afin d'aider à diminuer la tension ressentie par les parents en emploi.

2. 3 Mesures de conciliation travail-famille offertes au Québec

Il existe une variété de mesures de conciliation travail-famille présentées par le ministère de la Famille (Rochon, 2000). D'autres mesures favorisant la conciliation travail-famille sont présentes dans les conventions collectives au Canada, soit : les mesures liées aux congés parentaux et les mesures temporelles (l'aménagement de temps de travail). Étant donné la grande variété des mesures, nous en présentons quelques-unes pour les fins de cette étude (Rochon, 2000).

Certaines mesures ont retenu notre attention: mesures liées aux congés parentaux, celles liées à l'aménagement du temps de travail, aux avantages sociaux et aux programmes d'aide aux employés PAE. La section qui suit présente ces mesures.

2.3.1 Congés parentaux et soutien financier

Tout comme les mesures temporelles, les mesures liées aux congés parentaux visent à répondre aux besoins des parents employés en matière de conciliation travail-famille, à savoir : permettre aux nouveaux parents de prendre une période de congé à la naissance ou au moment de l'adoption d'un enfant. Ces mesures liées aux congés

figurent dans les dispositions favorisant la conciliation travail-famille des conventions collectives Représentant également une autre façon de favoriser l'équilibre entre travail et famille, ces congés sont de toutes natures. Et peuvent comporter une variété de traitement des salaires qui sont entièrement, en partie ou non rétribués. Cependant, par le fait que ces mesures sont nombreuses, nous nous limiterons à quelques catégories de mesures de congés parentaux, soit : les congés pour des raisons familiales ou personnelles, les congés à la naissance et les congés d'adoption (Rochon, 2000).

- ✓ Congés pour des raisons familiales ou personnelles

Cette mesure offre des congés pour des raisons familiales ou personnelles. Ces congés sont de toutes natures, ils compresennent une variété de traitement des salaires qui permet aux employés d'être rétrébuées entièrement ou partiellement ou non rétribués. Ces mesures étant nombreuses, nous ne présentons ici que quelques catégories de mesures de congés parentaux, soit: les congés pour des raisons familiales ou personnelles, les congés à la naissance et les congés d'adoption (Rochon, 2000). Ces mesures sont accordées seulement en situation d'urgence (accident, maladie). Ces congés sont aussi prévus pour des événements comme le mariage, le décès ou le deuil d'un proche parent (Tremblay, Najem et Paquet, 2006).

- ✓ les congés à l'occasion de la naissance ou de l'adoption

Les congés à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant permettent aux parents de s'absenter pour consacrer du temps à leurs enfants. Chaque parent d'un nouveau-né ou d'un enfant nouvellement adopté a droit à un congé parental sans salaire pouvant durer jusqu'à 52 semaines. Enfin, la personne qui adopte l'enfant de son conjoint a également droit à ce congé (Rochon ,2000).

✓ Subvention et financement des services de gardes

Il y a d'autres mesures financières à caractère familial. Ces mesures ont pour but de concilier le travail et la famille. On peut donner en exemple les régimes d'assurances familiales dans le but de diminuer les coûts imputables à certains services de santé (dentistes, optométristes et autres services médicaux ou encore mesures de couverture contre les imprévus via les assurances collectives touchant les cas de maladie et de décès). Dans le même sens, certains milieux de travail offrent des mesures de soutien financier destinées aux personnes pour les frais de garderie ou pour la consultation d'un spécialiste. De plus, certains milieux de travail assument partiellement ou totalement le coût de la garde des enfants. D'autres formes de soutien à la conciliation sont prévues pour les personnes à charge. Par exemple, la présence de garderies en milieu de travail permet aux employés de gagner du temps pour les déplacements. De plus, au Canada le service de garderie est le premier choix des parents d'enfants âgés de moins de trois ans. Cependant, ce n'est pas le cas des parents québécois, du fait qu'il existe des garderies subventionnées (Tremblay et Paquet, 2006).

2.3.2 Aménagements et programmes d'aide

Plusieurs travaux canadiens et québécois portent sur ce sujet. Tel qu'abordé plutôt, le manque de temps est souvent signalé par les parents qui se plaignent souvent de ne pas être en mesure d'assumer les responsabilités liées à la conciliation travail-famille **(**Conférence Board du Canada, 1994, p.120). De plus, c'est la mesure de conciliation la plus demandée par les parents ayant des enfants de moins de trois ans. Le manque de temps pour concilier travail et famille se traduit souvent par un stress chez les parents, au quotidien**.** Lero et al., (1993) affirment que les parents souhaitent une certaine latitude dans la gestion de leur temps. Mais en général, peu importe l'âge des enfants, la flexibilité des horaires est la mesure la plus appréciée chez les parents (Lero, al., 1993; cité dansVilleneuve,2013, p.128**)**

Les mêmes auteurs affirment d'après le résultat d'une enquête nationale canadienne sur la garde d'enfants qu'il s'avère qu'un parent sur cinq (environ 19%) souhaiterait avoir une souplesse dans l'horaire. L'étude révèle aussi que les parents ayant choisi cette mesure ont des jeunes enfants à la maison. La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (1995) affirme que les écrits scientifiques s'intéressent davantage aux mesures d'aménagement du temps et du lieu de travail à savoir: la flexibilité dans le temps au travail, la réduction de temps de travail, l'horaire comprimé volontaire, l'horaire variable et le travail à domicile (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 1995, p. 29-30).

Dans le même sens, Tremblay et Villeneuve (2013) démontrent que les politiques d'aménagement du temps de travail s'avèrent bénéfiques pour la conciliation travail-famille. En effet, plus les horaires sont souples, plus ils facilitent le quotidien des parents. Contrairement aux horaires fixes, variables, irréguliers, voire imposés, cette mesure est avantageuse pour l'employeur en lui permettant de réduire les problèmes liés à la gestion. Quant aux employés, avoir de la flexibilité dans les horaires diminue leur stress, surtout chez les parents. Selon Tremblay et Villeneuve (2013), l'Étude nationale sur la garde des enfants affirme qu'environ 44% des femmes travaillant à temps partiel ressentent beaucoup moins de stress et de tensions contrairement aux femmes occupant un poste à temps plein et représentant 62% de la main-d'œuvre féminine. Ces dernières subissent de la tension due à l'accumulation des responsabilités familiales et professionnelles. Dans ces conditions, Marshal (1994) indique que les femmes payent le prix lors de leur intégration sur le marché du travail, étant donné la charge des responsabilités familiales qu'elles encourent (Tremblay et Villeneuve, 2013, p.108).

Dans le même sens, la flexibilité des horaires de travail comporte deux avantages pour la famille. Le premier touche les employés qui peuvent choisir l'horaire fixe leur permettant de travailler à des heures déterminées, hebdomadairement. Ceci aide grandement à la planification des horaires de services de garde, de tâches

domestiques, de loisirs et d'activités entre amis et à l'intérieur de la famille. Le deuxième avantage concerne les urgences familiales et les imprévus de même que la flexibilité dans le temps de travail (Rochon, 2000, p .45).

L'horaire flexible ou l'horaire variable offre une marge de manœuvre à l'employé pour choisir son horaire d'arrivée et de départ dans une plage horaire fixe, tout en réalisant un nombre d'heures de travail déterminées. Par exemple, cette disposition lui permet de coordonner son horaire de travail avec les horaires scolaires de ses enfants et celui de son travail. Selon Lipsett et d'autres chercheurs), des travaux récents dévoilent que les employés ayant de jeunes enfants préfèrent la mesure de la flexibilité. En revanche, bien que ces mesures soient très sollicitées par les parents, elles ne diminuent pas pour autant les tensions liées aux conflits travail-famille (Lipsett et Reeson, 1997, p.20).

St-Onge et d'autres collaborateurs minimisent l'efficacité de l'horaire variable suite à l'étude qu'ils ont menée auprès de 340 salariés d'Hydro-Québec. Cette étude signale que l'absentéisme existe davantage chez les salariés qui bénéficient de l'horaire variable que chez l'ensemble des employés (St-Onge al., 1993, p. 86). D'autres mesures en lien avec la flexibilité du temps de travail peuvent accorder par exemple un cheminement de carrière adaptée aux parents en leur permettant de retarder leurs promotions pour des raisons familiales. Tremblay et Villeneuve (2013) disent que parfois les parents se voient particulièrement refuser des promotions du moment qu'il n'y a pas de souplesse dans les horaires de travail ou s'il y a une surcharge de responsabilités au travail. La mesure du cheminement de carrière est présente également dans les conventions collectives. S'ajoute à cela le droit de refus du temps supplémentaire, cette mesure donnant le droit aux salariés d'accepter ou de refuser de travailler plus que le temps de travail prévu à leur contrat de travail (Tremblay et Villeneuve 2013, p. 128).

- ✓ Horaire de travail standard « 9 à 5 »

L'horaire standard est un travail régulier de « 9 à 5 » du lundi au vendredi. La fréquence de cet horaire a subi une baisse de 7% pendant la décennie 1999-2008, soit de de 6,2 %. En effet, au début de cette période, 75% des employés travaillaient selon l'horaire standard contre 68 % à la fin de la décennie ciblée. Cependant, l'horaire standard l'emporte toujours malgré la croissance des horaires atypiques que sont les horaires de soir ou de nuit, les horaires sur appel, les horaires rotatifs, les horaires fractionnés et les horaires irréguliers (Simard et Boivin, 2012). Tremblay et Villeneuve (2013) affirment que les résultats de l'étude nationale canadienne sur la garde des enfants indiquent que 23% des employés ayant des enfants en bas âge privilégient les mesures favorables à la conciliation travail-famille par la présence d'une garderie sur les lieux de travail alors que les employés ayant des enfants de 6 à 12 ans optent pour les horaires flexibles. De façon générale, les horaires souples sont le premier choix pour ces parents (Lero et al.,1993). Ils ajoutent que les employés refusent des emplois payants afin de conserver les horaires flexibles comme l'horaire comprimé variable

- ✓ L'horaire à la carte

Cette mesure est adaptée aux besoins de l'employé ayant un enfant handicapé l'obligeant à quitter son travail pour dispenser les soins nécessaires à des heures fixes, au quotidien. L'avantage pour l'employeur est qu'il peut garder ses meilleurs employés, ces derniers pouvant s'absenter seulement pour une période précise (Tremblay et Villeneuve, 2013).

- ✓ L'horaire comprimé

Baines et Gelder (2003) disent que l'horaire comprimé permet une répartition des horaires de la semaine sur une période inférieure à la norme, c'est-à-dire comprimer un horaire de la semaine de 35 heures sur quatre jours, afin d'avoir davantage de

temps libre pour assumer les responsabilités familiales. Selon les données d'une étude, Tremblay et d'autres chercheurs ajoutent que ce sont particulièrement les parents ayant 1 ou 2 enfants qui ont le plus recours à l'horaire comprimé volontaire (Tremblay et al., 2006). L'avantage de cette mesure, c'est qu'elle permet plus de liberté sans pour autant que l'employé perde son salaire. Par contre, l'employé doit travailler plus d'heures au quotidien, ce qui peut engendrer de la fatigue supplémentaire au travail. L'autre avantage permet une latitude pour les heures d'ouverture, entre autres le soir. Cette mesure convient surtout aux entreprises ouvrant sur plusieurs quarts de travail comme les entreprises manufacturières et celles des services et de la santé (Tremblay et Villeneuve, 2013, p 50).

Une étude menée par Tremblay, Paquet et Najem mentionne que les parents (hommes et femmes) préfèrent la mesure d'horaire comprimé, c'est-à-dire travailler quatre jours sur cinq avec des heures normales (Tremblay, 2002; Paquet et Najem, 2006). Ils ajoutent aussi les horaires variables. Le fait de varier les heures d'arrivée et de départ est un avantage dans la conciliation travail-famille. Cependant, cette mesure des horaires variés est davantage utilisée par les hommes que par les femmes (37% contre 32%) (Najem et Tremblay, 2010).

- ✓ Échange d'horaire

Prévost et Messing (2002) ont effectué une enquête auprès de 30 téléphonistes ayant des horaires variables avec des enfants de 12 ans ou moins. Cette étude a été réalisée pendant 14 jours durant lesquels les téléphonistes ont effectué 156 démarches d'échanges d'horaires dans le but de répondre aux exigences familiales, à savoir: accompagner les enfants à leur activité, assister à une réunion d'école, etc. L'échange d'horaire est une stratégie de conciliation travail-famille utilisée par les employeurs dans le but de répondre aux urgences personnelles ou familiales. De ce fait, l'échange d'horaires s'avère une bonne alternative pour les emplois avec des charges de travail élevées ou intenses (Prévost et Messing, 2002, p,60).

✓ Le partage volontaire d'un poste

Cette mesure permet de partager les horaires de travail entre deux collègues voulant travailler à mi-temps, c'est-à-dire une demi-journée, une journée sur deux, une demi-semaine, etc. Ainsi les employés peuvent également partager les tâches à temps plein avec un collègue. Ce ne sont pas tous les emplois qui peuvent être partagés par deux employés. Cependant, le salaire ainsi que les avantages sociaux sont répartis en fonction des heures travaillées. Cette formule est avantageuse pour les parents ayant de jeunes enfants ou pour un employé qui est près sa retraite. De plus, cette mesure peut s'avérer productive dans la mesure où les deux employés possèdent des forces et des faiblesses pouvant se compléter. Un autre avantage: lorsque l'un des deux part en vacances, l'autre est informé des tâches à compléter. Cela permet d'assurer un suivi des dossiers selon les besoins (Tremblay et Villeneuve, 2013, p.40).

✓ Travail à domicile

Pour Tremblay (2002) le travail à domicile ou le télétravail est une option qui peut s'avérer très efficace pour certains puisqu'elle permet de concilier le travail et la famille, entre autres en réduisant le temps consacré aux déplacements de l'employé. En revanche, bien que le télétravail ait ses avantages, il se trouve qu'il a aussi des effets négatifs sur la conciliation, puisque travailler chez soi favoriserait l'empiétement du travail sur la vie familiale (Baines et Gelder, 2003).Cette mesure est avantageuse dans le cas de prolongation de congé de maternité ou pour donner des soins à un malade. Elle a également pour avantage d'attirer ou de garder les employés. Elle constitue donc un actif pour les entreprises. Il est important de souligner que cette mesure ne doit pas nuire à l'avancement de carrière des employés étant donné qu'ils sont moins présents sur les lieux de travail (Tremblay et Villeneuve, 2013, p.50).

À ce sujet, une étude faite par Tremblay et Najem affirment qu'environ 28% d'hommes et 24% de femmes utilisent cette mesure. Les femmes sont généralement

moins nombreuses que les hommes à utiliser le travail à domicile, bien que les femmes assument davantage de responsabilités familiales. Cet écart entre les hommes et les femmes s'explique par le fait que les hommes occupent davantage des postes de cadres que les femmes (Tremblay et Najem, 2010, p.16). Dans le même sens, les travaux de Tremblay et d'autres chercheurs Tremblay et al., (2006) affirment que ce sont les parents qui ont un et deux enfants qui demandent le plus le télétravail. Pour eux, c'est une façon de concilier travail et famille. Certaines données révèlent que le travail à domicile est plus fréquent chez les individus qui ont un ou deux enfants et il est par ailleurs plus fréquemment utilisé par eux comme manière de concilier travail et famille.

C'est contraire aux études menées par Taskin et Vendramin (2004) qui affirment que les parents préconisant la mesure du télétravail ne donnent pas nécessairement comme raison la conciliation travail-famille, mais plutôt l'économie de temps et d'argent. De plus, le télétravail est souvent utilisé par les hommes dans le but d'accomplir les tâches qu'ils n'ont pas terminées au bureau par manque de temps (Tremblay et al., 2006,p.60)

- ✓ La réduction du temps de travail

Une mesure de réduction du temps de travail permet sur une base volontaire, de laisser le choix à l'employé de travailler un nombre d'heures inférieur à la normale. Cette mesure est une excellente alternative pour la conciliation travail-famille, particulièrement pour les parents en ayant une souplesse la capacité financière. Elle permet notamment aux mères d'équilibrer les deux sphères, celle du travail et celle de la famille (Boulanger, 2001; cité dans Nault et Tessier, 2007, p.36). Une étude menée au Canada en 2006 par Tremblay et al., (2006) affirme que dans le cas où les femmes travailleraient moins d'heures par semaine que les hommes par semaine (environ 33,9 heures contre 39,5heures), elles demanderaient certainement une réduction de temps de travail pour raisons familiales. La recherche ajoute que la semaine réduite, très populaire, dépend du nombre d'enfants à la maison, soit 5,3% pour un enfant, 7,9%

pour deux enfants et 8,2% pour 3 enfants. Il faut noter que cette mesure ne doit pas influencer négativement les avantages sociaux attribués aux employés, entre autres la participation au régime de retraite (Tremblay et al., 2006, p.12)

- ✓ Gestion de soutien de la famille

Enfin, la gestion priorisant les familles représente une dimension importante de la conciliation famille-travail puisqu'elle affirme l'importance accordée par une organisation à la vie familiale de ses employés. Outre les inscriptions légales dans les conventions de travail, les initiatives de gestion visant à prioriser les familles peuvent prendre la forme de la désignation d'un responsable à la conciliation famille-travail. La réalisation d'un document visant à informer les employés sur les mesures de conciliation qui sont à leur disposition témoigne aussi d'une gestion centrée sur la conciliation (Tremblay et al., 2006, p.12).

2.3.4 Les avantages sociaux, programmes d'aide aux employés

Les programmes d'aide aux employés (PAE) sont une série de services professionnels créés dans le but d'appuyer les organisations en ce qui a trait à la qualité de vie au travail des employés. De plus, ce service est confidentiel. Les programmes PAE ont été créés dans les années1980 pour aider psychologiquement les employés ayant des problèmes et voulant retrouver une forme d'équilibre tant sur le plan personnel que professionnel. Parmi ces difficultés, on retrouve: le stress en milieu de travail, les problèmes d'alcoolisme, de santé mentale ou les périodes de transition lors de séparation, de divorce ou de deuil. D'autres mesures se sont ajoutées au programme de PAE, comme le counseling, la ligne d'écoute, l'aide juridique, les services de nutritionniste, etc. (Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre, 2001). Dans le même sens, les avantages sociaux sont un excellent moyen pour accroître la productivité des organisations. C'est pour cette raison que les employeurs les utilisent lors du recrutement pour attirer la main-d'œuvre qualifiée. Parfois, les avantages sociaux sont plus considérés que les augmentations de salaire (Rochon,

2000). À cet effet, au Québec une étude a été menée auprès de 301 organisations. Celle-ci a démontré que la majorité des mesures ont une incidence positive sur la satisfaction des employés et le rendement sur le plan organisationnel. En effet, les résultats indiquent que les mesures peuvent également réduire l'absentéisme, le stress, et les retards (Tremblay, 2008; Guérin et al., 1997; Chrétien et Letourneau, 2010).

2.3.4 Facteurs favorisant la présence de mesures CTF

Tremblay et d'autres chercheurs ajoutent que le fait d'avoir des mesures de conciliation dans les organisations ne garantit pas que tous les employés peuvent s'en prévaloir. Autrement dit, ce ne sont pas tous les employés qui y ont accès (Tremblay et al., 2003) En effet, l'auteure Tremblay a pu observer cette tendance dans plusieurs milieux de travail. Les employés qui en bénéficient sont généralement syndiqués et occupent un poste permanent ou régulier. D'autres employés, ayant un statut d'emploi précaire ou temporaire, n'ont pas accès aux mesures de conciliation travail-famille (Tremblay, 2003)

Une étude américaine sur les inégalités des mesures dans les organisations, menée en 1998 auprès de 1057 organisations privées et comptant environ 100 employés, donne les mêmes résultats. Cette étude fait ressortir les déterminants les plus importants de la présence des programmes de conciliation travail-famille selon le secteur d'activité et la taille de l'organisation. Par exemple, les secteurs des finances et de l'assurance de mobilier comptent parmi ceux qui offrent le plus de mesures de conciliation. Ensuite, il y a la taille de l'organisation. En effet, pour les entreprises de 1000 employés et plus, plus les employés bénéficient des mesures comme la flexibilité au travail, les congés prolongés de paternité, de maternité et d'adoption avec traitement (Families and Work Institute, 1998). Il faut ajouter à cela la représentativité des femmes occupant des postes de cadre supérieur, le nombre de minorités ethniques occupant des postes de cadres et la proportion de femmes à l'intérieur de l'entreprise en entreprise. À cela s'ajoutent aussi les principaux dispositifs offerts de conciliation

travail-famille, à savoir la flexibilité des horaires, les congés, les services à l'enfance et aux personnes âgées. L'étude souligne également que les organisations ayant de la difficulté à recruter des employés occupant des postes spécialisés offrent souvent la mesure de flexibilité au travail (Familles and work institute,1998; Cité dans (Nault et Tessier, 2007).

Tremblay et Villeneuve ajoutent que les mesures sont présentes davantage dans les grandes organisations ayant plus d'effectifs et d'outils de gestion des ressources humaines (Tremblay et Villeneuve,1997). Dans les circonstances, il leur est plus facile d'instaurer des mesures de conciliation travail-famille pour leurs employés. D'autres auteurs comme Guérin et ses collaborateurs ajoutent la syndicalisation dans les organisations publiques de grande taille comme déterminant important devant influencer l'instauration des mesures de conciliation travail-famille (Guérin et al.,1994).

Chenivier (1996) atteste que peu d'études ont porté sur la présence des mesures conciliatrices dans les milieux de travail. Au Canada, divers écrits scientifiques tentent d'inventorier les mesures de conciliation famille-travail (Développement des ressources humaines du Canada (2003). De même que les autorités québécoises ont étudié au cours des dernières années la problématique de la conciliation travail-famille dans différentes organisations de la province, tels que: les pratiques de conciliation travail-famille prévues aux conventions collectives en vue d'établir les exigences familiales et professionnelle selon le ministère du Travail de 2004 (Thériault,2002).

Rappelons que plusieurs études ont démontré que les parents travailleurs québécois et canadiens vivent de la difficulté à concilier le travail et la famille. Particulièrement dans les milieux de travail masculins (Guérin et al., 1997; Mac Bride-King et Bachmann, 1999; Duxbury et Higgins, 2002; St-Onge et al., 2002; Tremblay, 2002). En effet, ces milieux sont souvent plus rigides au niveau et des échéanciers, des horaires, des échéanciers organisationnels. De plus, ils prônent davantage la

performance sans considérer l'aspect hors travail. Les mentalités dans ces milieux, régressent de plus en plus quant aux préjugés par rapport aux rôles traditionnels des hommes et des femmes. De plus, le soutien organisationnel est souvent très faible de la part des gestionnaires, ce qui empêche les employés d'utiliser des mesures conciliatrices (particulièrement les congés pour des raisons familiales), par crainte de nuire à leur avancement de carrière (Barrera, 2012). À la lumière de ce que nous avons vu plus haut, il devient pertinent de se pencher sur les cultures organisationnelles pour comprendre les sources du conflit travail-famille.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons particulièrement à la dimension temporelle (l'aménagement de temps de travail), non pas parce que la documentation signale que les mesures de flexibilité et d'aménagement du temps de travail sont les plus recherchées par les parents ayant de jeunes enfants, mais en raison de leur difficulté de concilier le travail et la famille. Ils disent vivre du stress et manquer de temps au quotidien et demandent souvent des horaires flexibles (Frederick, 1995;Tremblay, 2003). Aussi, les écrits accordent beaucoup d'importance à la dimension temporelle parce que cette mesure diminue les difficultés liées à la conciliation travail-famille (Lero et al.,1993). En effet, les questions qui portent sur la dimension temporelle ont fait couler beaucoup d'encre dans le domaine des politiques de conciliation travail-famille (Anderson et al., 2002; Tomas et Ganster, 1995;Gasper et Buffardi, 2004). À ce sujet, Guérin et al. (1997) ajoutent que les mesures de conciliation les plus fréquentes sont des garderies, du temps partiel volontaire et du télétravail, des compléments de salaire et des congés à la naissance. Les pratiques de l'aménagement de temps de travail qui sont les plus demandées par les parents ne figurent que dans le cinquième des entreprises enquêtées.

À la lumière de ce que nous avons vu plus haut, il devient pertinent de se pencher sur les cultures organisationnelles pour comprendre les sources du conflit travail-famille.

2.4 Culture organisationnelle

2.4.1 Les valeurs des organisations à l'égard de la conciliation travail-famille

À ce sujet, la documentation évoque plusieurs effets positifs de la culture organisationnelle pro-famille tant pour les employés que pour les employeurs. Les écrits identifient la culture organisationnelle négative et positive quant à la conciliation travail-famille. La première renvoie au conflit travail-famille et au conflit famille-travail tandis que la deuxième est liée à l'enrichissement travail-famille (Gordon et al., 2007). C'est pourquoi la culture organisationnelle est considérée plus efficace que les mesures conciliatrices car elle aide à l'épanouissement des parents travailleurs. Elle accroît la satisfaction au travail et diminue les tensions au travail. Autrement dit, si la culture est défavorable à la conciliation travail-famille, la mise en place des mesures devient alors secondaire (Premeaux et al., 2007) (Clark, 2001; Sahibzada et al., 2005). C'est pourquoi les écrits insistent sur la prise de conscience des employeurs à ce sujet puisque les répercussions du conflit travail-famille sont majeures aussi bien pour les employés que pour les employeurs, notamment les coûts exorbitants découlant de l'absentéisme accru des employés ainsi que de l'augmentation de l'épuisement professionnel (Chrétien et Letourneau, 2010).

La culture d'une organisation peut par conséquent être perçue comme le dénominateur commun des habitus individuels et comme la manière standard dont les membres du groupe réagissent aux événements, les interprètent et les évaluent ou quand ils font face aux problèmes posés, une fois le changement pensé et mis en œuvre. La résistance face au changement varie selon la nature des normes mises en question et en fonction de la nouveauté du défi. Le changement des attitudes est possible grâce à la communication et à l'élaboration comme valeurs des relations professionnelles et culturelles des établissements (Gather-Thurler, 1994).

La culture d'entreprise ou organisationnelle est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres (Thévenet, 1984, p.16). L'adhésion des

membres de l'organisation à cette culture est différenciée: il y a ceux qui y adhèrent totalement, ceux qui l'acceptent en partie et ceux qui s'y opposent. La culture organisationnelle se construit du fait des interactions sociales dans un champ relationnel défini. Elle a donc un caractère spontané. Elle est aussi déterminée par les schémas conceptuels du management qui peuvent être empruntés et s'écarter largement de la culture nationale. Un autre paradoxe réside dans la diversité culturelle du personnel. Dans ce cas, la culture organisationnelle jette des ponts entre les cultures différentes de ses membres et maintient la diversité tout en continuant à rechercher l'harmonie. Elle est un support fondamental de l'identité. C'est pourquoi le non-respect des personnes ou l'attitude infériorisant envers elles du fait de leur appartenance culturelle suscite la résistance à la culture dominante (Zghal, 2003, p.10).

La notion de culture organisationnelle est généralement associée à une approche qui assimile l'organisation à un microcosme social doté d'une structure, d'un système de normes et des valeurs sociales générant un processus de socialisation. La culture organisationnelle apparaît dans ces conditions comme l'expression de l'identité de l'organisation (Eldridge et Crombie, 1974, p.49). Elle serait par conséquent une source d'intégration sociale et d'harmonie. Ainsi, Thévenet (1984) définit la culture d'entreprise comme étant «ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres (Thévenet.1984, p.16).Cette définition présente la culture comme étant le ciment qui unit les membres de l'entreprise et le signe de son identité. Elle implique des représentations partagées et un consensus en ce qui a trait aux pratiques (Zghal, 2003, p.14).

Le but de la culture organisationnelle positive réside dans les représentations et les modèles mentaux pouvant traduire des comportements adéquats chez les employés. Concrètement, l'implantation d'une culture organisationnelle positive génère un sentiment d'appartenance chez les membres de l'organisation, ce qui les amène à adopter sa croyance et ses normes de comportement vers l'atteinte des objectifs visés.

C'est pourquoi, dans un contexte de changement de situation, les tensions et les dysfonctionnements entre culture et structure organisationnelles ont tendance à augmenter. Selon Allaire et Firsirotu, ceci génère les divergences entre les sous-cultures présentées dans le milieu de travail qui s'accentuent avec le temps (Allaire et Firsirotu, 1984).

Pour Smircich (1983), le concept de culture organisationnelle se décline comme suit:

- Les régularités observables dans le comportement des personnes telles que le langage utilisé et les rituels
- Les normes des groupes de travail
- Les valeurs dominantes d'une organisation telles que la qualité du produit;
- La philosophie qui guide les politiques d'une organisation en ce qui regarde les employés et les clients
- Les règles du jeu dans une organisation: par exemple, ce qu'il faut faire pour être accepté comme membre
- Le climat qui est généré par l'organisation physique des lieux de travail et par les interactions avec les clients et l'environnement (Smircich,1983,p.51)

À la lumière de ce qui précède, les organisations offrent une grande variété de mesures de conciliation travail-famille. Cependant, les problèmes de conciliation persistent toujours (Chrétien et Letourneau, 2010). Selon Morin (2010), cette problématique est expliquée par le fait que la culture organisationnelle pourrait influencer le conflit travail-famille. D'autres auteurs (Chenevier, 1996 ; Guérin et al.,1994) illustrent cette affirmation en disant que l'attitude et les comportements du supérieur immédiat en matière de conciliation travail-famille sont de bons indicateurs d'une culture organisationnelle soutenante ou non de la conciliation travail-famille.

Pour Schein et Denison, la culture organisationnelle est un regroupement «de croyances et d'hypothèses, de valeurs et de normes, ainsi que d'artefacts» (Schein,1985;Denison,1996) Celles-ci sont un ensemble de manifestations physiques, comportementales ou verbales partagées inconsciemment ou non par les membres d'une organisation cité par (Létourneau et Chrétien, 2010,p,87).

Schein (1985) écrit que l'essentiel de la culture est composé de croyances et de partage des idées communes entre les membres au sein d'une l'organisation. Il rajoute que ces croyances constituent des réponses au problème ainsi qu'à la survie de l'organisation. Bosche (1984), corroborant dans le même sens, rajoute que la culture est un système de valeurs partagées qui est toujours en mouvement avec les membres, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle dans l'optique de produire des normes de comportement (savoir faire d'une organisation).

Lemaitre (1985), abordant dans la même direction, dira que chacun des membres dans l'organisation a collectivement la même vision de ce qu'est l'organisation, à savoir: son rôle économique et social, la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, sa mission vis-à-vis de ses clients, son personnel et ses actionnaires. Les employés comprennent nettement bien ce qui est attendu d'eux de la part de leur supérieur immédiat et inversement ce que les employés attendent de lui. Pettigrew (1979), quant à lui, soutient que la culture est un système qui est accepté collectivement par les membres et que l'on ne doit pas la remettre en question dans le but de s'assurer un bon fonctionnement dans le groupe.

Selon Geertz (1973), la perception symboliste de la culture organisationnelle «est un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture». Elle n'est pas d'avis que ces idées soient «comme un patron complexe de comportements concrets-coutumes, usages, traditions-habitudes», mais plutôt comme système mécanisé et programmé qui contrôle les plans, recettes, règles et directives pour la gouverne du comportement (Savoie et Brunet, 2000,p.184)

Smircich (1983) va plus loin en disant que ce système devrait être lu, interprété, ou déchiffré afin d'être compris. Riley complète cette définition en disant que ce sont les individus qui composent l'environnement social et que celui-ci à son tour influence la conduite des comportements des personnes (Riley, 1983), Cette perspective suppose que l'environnement social et l'individu sont indissociables (monde matériel et monde symbolique) (Denison, 1996).

Contrairement à l'approche précédente, la perspective fonctionnaliste préconise plutôt l'organisation dans une forte relation d'interdépendance avec son environnement, lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques». Les partisans de l'approche fonctionnaliste en culture organisationnelle présument que l'efficacité dépend du degré du partage des croyances et des représentations au sein de l'organisation (Chagnon, 1991). Dans une perspective fonctionnaliste, la culture sert «à organiser l'organisation C'est la valeur rajoutée que l'on incorpore pour donner une certaine cohérence à l'organisation. Cette approche a plusieurs fonctions dans une organisation Nous allons présenter trois de ces fonctions majeures (Savoie et Brunet, 2000,p.185):« Canaliser les comportements autour d'un certain nombre de normes d'actions et freiner ou accélérer le changement, encourager la loyauté vis-à-vis de l'organisation, Consolider le groupe, ensuite mobiliser les troupes, faciliter le travail par des orientations claires enfin, établir un consensus,évaluer la performance générale de l'organisation Faciliter l'adaptation à l'environnement ainsi qu'à l'intégration interne » (Savoie et Brunet, 2000,p.185)

Schein (1985) divise la culture d'une entreprise en trois niveaux:

- Artefacts: les aspects visibles de la culture comme les comportements observables, la manière de s'habiller, les blagues, les mythes fondateurs. Ils sont faciles à identifier, mais il est difficile d'en tirer une signification.
- Valeurs: les stratégies, objectifs et philosophies choisis de manière consciente et qui sont diffusés par la direction et le management de l'organisation.
- Prémisses: les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Ces prémisses sont difficiles à discerner, car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause (Schein, 1985,p.62)

Leidner et Kayworth affirment que chaque organisation a des messages culturels qui sont en lien avec ses pratiques de gestion Ces messages ont des conséquences massives sur les membres de l'organisation. Cependant, il y a des aspects de la culture qui sont plus visibles que d'autres. Les premiers sont les comportements et les normes tels que «Travailler dur», «Tenue vestimentaire stricte» ou «Service à la clientèle chaleureux» et les aspects invisibles de la culture qui sont difficiles à observer tels que l'éthique au travail (Leidner et Kayworth,2006)

En clair, la plupart des écrits s'entendent communément sur l'importance du rôle de la culture dans les organisations, dans l'optique d'atteindre les objectifs de l'organisation (Cooke et al., 1988). Ainsi, la culture organisationnelle nécessite une bonne compréhension de la part des dirigeants. Et puisque celle-ci a une influence majeure sur l'ensemble de l'organisation, elle réagit à l'évolution des besoins de changement structurel ou organisationnel.

En effet, la culture a une influence significative, certes implicite, mais réelle sur l'organisation et les individus qui la composent. Ces derniers n'en prennent conscience que lorsqu'ils sont confrontés à une contre-culture (Kayworth, 2006, p. 373). Étant donné que l'environnement du travail est toujours en mouvement, les employeurs doivent constamment anticiper les changements nécessaires et surveiller activement la relation entre les exigences de l'environnement et les capacités de l'organisation (Vaughn, 1996).

La section qui suit présente la culture défavorable à la conciliation travail-famille, le soutien organisationnel et les types de culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille.

2.4.2 Culture favorable versus culture défavorable à la conciliation travail-famille

Il faut aussi signaler que la documentation québécoise aborde rarement le point de vue des employés sur la culture organisationnelle défavorable à la conciliation

(Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay et al., 2003; Duxbury et al., 2003; MESSF, 2004). D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle les chercheurs mettent l'emphase sur le soutien de la direction ainsi que celui du supérieur immédiat afin de comprendre le phénomène de la culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille (Thompson et al*.,* 1999).

À ce sujet, Schein (1985) et Denison (1996) indiquent qu'une culture organisationnelle est dite défavorable à la conciliation travail-famille lorsque celle-ci «s'enracine dans des croyances et des hypothèses, se maintient par des valeurs et des normes et se manifeste à travers des artefacts qui se rapportent au degré auquel une organisation ne favorise pas (ignore ou nuit à) la jonction des vies familiales et professionnelles des parents travailleurs à son emploi». Par exemple, une organisation dont la culture est défavorable à la conciliation travail-famille peut entretenir la croyance selon laquelle les bons employés sont ceux qui privilégient le travail plutôt que famille. Ils continuent en disant qu'elle peut «ériger en norme le fait de travailler durant de longues heures, elle peut aussi plafonner le cheminement de carrière des employés qui se prévalent de mesures de conciliation travail-famille. La culture organisationnelle étant rarement toute blanche ou toute noire, il peut arriver que les croyances et les hypothèses, les valeurs et les normes, ainsi que certains artefacts entrent en conflit avec les avantages familiphiles pourtant offerts par l'organisation, lesquels sont aussi des artefacts de la culture organisationnelle» (Schein 1985 et Denison ,1996, p.71).

Thomas et Ganster (1995) distinguent deux éléments constituant du soutien aux responsabilités familiales dans les milieux de travail: le soutien instrumental ou formel (les politiques de soutien à la famille) et le soutien informel (émotionnel) des supérieurs hiérarchiques. Le premier renvoie à différentes pratiques de conciliation travail-famille comme la garde d'enfants, l'aménagement du temps de travail, le télétravail, les congés familiaux. Quant au soutien hiérarchique, il émane du supérieur qui aide le salarié à concilier les exigences familiales et professionnelles. Ce dernier

inclut par exemple la flexibilité des horaires, la tolérance envers certains appels téléphoniques personnels et la possibilité d'amener les enfants les jours de congé scolaire. Ils rajoutent que le fait d'avoir un bon climat au travail, convivial et familial diminue le stress dû au conflit travail-famille chez les employés (Thomas et Ganster, 1995; Kossek et al.,1999).

À ce sujet, certains chercheurs comme Haas, Allard et Hwang (2002) mettent l'importance sur la culture organisationnelle ainsi que sur les attitudes du supérieur et des collègues lorsqu'il est question de conciliation travail-famille. Dans le même esprit, Behson et Thompson, 2005) rajoutent que la présence des mesures dans les milieux de travail n'est pas nécessairement efficace s'il y n'a pas du soutien informel de la part du supérieur, comme avoir une attitude positive à l'égard des employés qui utilisent les mesures de conciliation travail-famille ainsi qu'un environnement de travail qui préconise la conciliation travail-famille.

Chasserio et Legault confirment cette idée en disant que le soutien organisationnel du supérieur immédiat se manifeste de deux façons à savoir: avoir de l'écoute, de la compréhension et surtout offrir un soutien instrumental, comme par exemple l'autorisation des congés, l'offre du travail à temps partiel ou le télétravail (Chasserio et Legault, 2005).

- ✓ Le soutien organisationnel perçu

La perception de soutien organisationnel est positive lorsque les employés exploitent au maximum les politiques de conciliation travail-famille. À titre d'exemple: une femme qui souhaite agrandir sa famille choisira davantage une entreprise qui offre le plus de mesures de conciliation travail-famille. Autrement dit, le soutien organisationnel n'est perçu que lorsqu'un employé ressent que son employeur reconnaît ses efforts et sa performance au travail en contribuant à son bien-être au travail (Eisenberger, Fasolo et Davis-La Mastro,1990; Eisenberger et al.,1986,1990;2002) ont élaboré le concept de soutien organisationnel dans l'optique

de comprendre davantage les motivations qui amènent les employés à s'investir dans l'organisation. Concrètement, les avantages perçus favorisent la fidélité à l'entreprise et évitent le roulement du personnel (Grover, 1991). À cet effet, (Thompson et al., 1999; Duxbury et Higgins, 2002) indiquent que près de 47% des travailleurs croient qu'il y a un manque de soutien de la part des employeurs et les pressions économiques freinent le progrès social. D'ailleurs le soutien organisationnel à l'égard des carrières est plus favorisé que l'appui à la conciliation travail-famille (Tremblay, Fuslier et Di-Loreto, 2009).

Pronovost (2005), quant à lui, estime qu'il y a un manque d'initiative concernant le soutien à la conciliation travail-famille de la part des dirigeants. Il note également que ces derniers préconisent davantage les initiatives qui répondent aux exigences économiques telles que «la productivité de rentabilité et de flexibilité» de l'organisation plutôt que de répondre aux besoins des employés en matière de conciliation travail-famille. Et ces observations s'inscrivent dans la même direction que celles de Tremblay et d'autres chercheurs (Tremblay et al., 2000) qui soulignent que les préoccupations des dirigeants visent davantage les retombées sur l'organisation, même si celles-ci n'ont qu'un effet positif à court terme.

Une autre étude effectuée par Duxbury et d'autres chercheurs signale que près de 9% des problèmes organisationnels sont rattachés aux conflits travail-famille et aux comportements des dirigeants dans leur organisation (Duxbury et al., 2003, p.58) Cependant, 70% d'employés affirment être déçus par le comportement de leur supérieur immédiat. Même les employés sans enfant avaient plus tendance à percevoir le manque de soutien de leur dirigeant. Le reste des employés (30%) présument que la haute direction est responsable du conflit travail-famille qui touche l'ensemble de l'organisation.

Rappelons que la culture organisationnelle influence fortement le niveau de conflit travail-famille, surtout lorsque l'employé ne se sent pas réprimé après avoir répondu aux exigences familiales. En raison de ce qu'il fait pour sa famille, il éprouve moins de « difficultés de conciliation» (Haas, Allard et Hwang, 2002; Lewis, 2001; Guérin et al.,1997). Le conflit pourrait diminuer si l'employé estime que son supérieur démontre davantage d'empathie ou s'efforce de faire des consensus afin de faciliter la conciliation travail-famille (cité dans (Caussignac ,2000, p.106).

- ✓ Le soutien des collègues

Une étude réalisée par Tremblay et al., (2009) auprès des employés dans le domaine du travail social révèle que les collègues au travail se soutiennent mutuellement, dans l'optique de combler le déficit du soutien organisationnel. Une autre étude effectuée par les mêmes auteurs Tremblay et collaborateurs dans le secteur policier. affirme que le soutien perçu des collègues était moins important que celui perçu à l'endroit du supérieur. Les auteurs notent que 80% sont en accord avec cette affirmation. Ils affirment également que certains employés semblent considérer davantage le soutien des collègues que celui du supérieur afin de mieux concilier les responsabilités, d'où l'importance de bien s'entendre dans une équipe de travail (Tremblay et al., 2009,p.12) .

Voici un exemple de témoignage du soutien entre collègues dans le secteur policier tiré de cette étude «Des fois, on va s'organiser entre nous-autres, on a un canevas minimum à respecter. Si quelqu'un doit partir à midi parce qu'il a un problème à la maison, on va s'organiser pour nous répartir la job entre nous-autres et le laisser partir» (Tremblay et al., 2009,p.13). Comme nous l'avons vu précédemment, une culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille influence directement les croyances, les valeurs et les normes. Dans cette optique, plusieurs types de culture organisationnelle pourraient être un obstacle pour les parents travailleurs devant concilier emploi et famille (Raabe, 1990; Starrels, 1992;

Thompson et al., 1999; Duxbury et Higgins, 2003 et 2005). Cette culture peut prendre diverses formes (Schein, 1985; Deinison, 1996; Letourneau,2010).

À ce sujet, les travaux de Duxbury et al. (2003) affirment que parmi tous ces types de culture organisationnelle défavorable, il semble que les cultures qui préoccupent le plus les parents travailleurs sont la culture hostile et la culture des exigences du travail indiscutables. Celles-ci «reposent sur un fort manque de souci émotionnel et d'aide instrumentale (formelle ou informelle)». Ceci porte à croire qu'il y a un manque de soutien de l'employeur. De plus, la combinaison de ces différents types de cultures organisationnelles défavorables à la conciliation travail-famille génère chez les employés, le manque perçu de soutien de leur employeur. Et les relations personnelles entre employeur et employé se détériorent. Le manque de soutien ainsi que les types de mesures offertes par l'employeur sont les principales préoccupations pour les parents travailleurs (Chrétien et Létourneau, 2010, p.59).

Le tableau suivant présente le portrait de plusieurs types de cultures organisationnelles défavorables à la conciliation travail-famille que l'on peut trouver dans les organisations qui mettent à l'avant-plan les impératifs économiques et laissent de côté les besoins de leurs employés en matière de conciliation travail-famille.

Tableau 2: Les cultures organisationnelles défavorables à la conciliation travail-famille:

Auteur	Types de culture organisationnelle défavorable	Portrait
Lewis (1997)	Une culture sexuée	Encourager les rôles parentaux traditionnels Les pères travaillent et les mères restent au foyer
Duxbury et Higgins (2003)	Une culture de longues heures de travail ou culture des heures supplémentaires	Préconiser l'engagement au travail et la productivité des travailleurs parents
(Kelloway et al., 1999)	Une culture du travail ou de la famille	Les parents doivent faire un choix entre le travail et la famille, mais a priori le travail a priorité du point de vue de l'organisation
(Duxbury et al., 2003)	Culture disjointe	Cette approche appuie et communique les mesures de conciliation travail-famille formellement plutôt que de les expliquer au personnel
(Duxbury et al,. 2003)	Culture de l'argent	La performance de l'organisation plutôt que la santé du personnel
(Chrétien et Letourneau, 2010)	Culture incompréhensive	Quand le supérieur ignore les besoins de ses employés concernant la conciliation travail-famille ou accorde moins d'importance à ces derniers
Frideman,1990; (Duxburyet al., 2003)	Une culture hostile	Approche de culture « familiphobe » quand l'employeur fait en sorte que ses employés se sentent coupables d'avoir à assumer les responsabilités familiales
(Chrétien et Letourneau, 2010)	Une culture des exigences de travail indiscutables	L'employeur ne juge pas que le fait de s'absenter pour des raisons familiales constitue une raison valable.

Source: Chrétien et Letourneau, 2010, p.56)

Dans l'optique d'éclairer davantage la culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille, il paraît essentiel de présenter rapidement quelques exemples pertinents de propos des participants sur le manque d'appui organisationnel en matière de conciliation travail-famille à partir d'une étude réalisée auprès de 31571 employés canadiens de la fonction publique (fédérale, provinciale et municipale), des secteurs privés et des organismes à but non lucratif incluant les secteurs de l'éducation et de la santé. La section suivante présente ces témoignanges

(Duxbury et al., 2003,p. 15):

«*Sur papier, mon employeur offre des politiques de conciliation travail-vie personnelle. En réalité, il est souvent très difficile de s'en prévaloir. Certaines personnes occupant des postes élevés en découragent l'utilisation et rien n'est fait pour réprimander ces personnes même si leur point de vue sur la question est bien connu», «La haute direction veut projeter l'image qu'elle appuie les valeurs familiales. Cependant, les attentes de production de l'organisation sont tellement strictes que les valeurs familiales sont les premières à prendre le bord. Pour que ça fonctionne, ces valeurs doivent être appuyées au sommet et cette philosophie doit être transmise à toutes les personnes en position d'autorité. Ce sont les professionnels des ressources humaines qui sont les plus coupables*.» (p.15).

«Même si l'employeur affirme qu'il prend les besoins de l'employé à cœur, qu'il est flexible et accommodant, la réalité est drôlement différente. Soit que la direction est tellement éloignée de la réalité des employés qu'elle ne peut combler leurs besoins réels, ou encore elle fait tout simplement preuve d'hypocrisie. La recherche de l'équilibre entre le travail et la famille est peut-être un objectif du service des ressources humaines, mais cet objectif n'est manifestement pas partagé par tout le personnel de la haute direction.» (p. 15).

«Je ne sens pas que ma compagnie diffère des autres dans l'industrie. Tout ce qui compte, c'est l'argent et le prix des actions. On parle beaucoup de l'importance de l'équilibre entre le travail, la famille et la vie personnelle, mais c'est très peu suivi d'actions concrètes». «Quoiqu'il donne l'impression de soutenir la famille, notre milieu de travail devient en fait moins respectueux envers la famille. Ça a changé depuis mes dix ans ici. Ce qui importe avant tout, c'est la réduction des coûts. Et le moral continue de dégringoler dans notre milieu de travail!» (p .16).

«*Même si mon patron me permet de prendre des journées flexibles, je me sens toujours coupable d'en demander. Je me sens aussi coupable de quitter le travail à 16h30 parce que la personne qui occupait ce poste avant moi quittait toujours plus*

tard. La culpabilité est toute puissante! Combien de fois ai-je souhaité, lorsque mes enfants grandissaient et que je travaillais, avoir des horaires flexibles, ou la possibilité de travailler à la maison sans me sentir coupable – ne pas me sentir coupable de prendre une journée de congé, pour simplement refaire le plein! Si tu es malade, tu t'inquiètes parce que tu penses que les autres devront faire deux fois plus de travail et tu t'inquiètes de ce qu'ils vont penser de toi.» (p. 15).

Ces témoignages illustrent clairement la réalité des employés vivant le manque de soutien organisationnel en matière de conciliation travail-famille. D'après Chrétien, environ 41% des propos présentés par les employés canadiens évoquent particulièrement des problèmes quant au manque du soutien organisationnel (Duxbury et al., 2003). Il ajoute qu'un grand nombre d'employés responsabilisent leur employeur quant à la gestion de la conciliation travail-famille dans les organisations. À ce sujet, l'étude recommande aux gestionnaires de déterminer la nature des problèmes culturels en matière de conciliation travail-famille dans leur milieu de travail, ce qui leur permettra de développer des formations appropriées à cet effet tout en offrant un soutien émotionnel (soutien organisationnel) en amont avec du soutien instrumental (politiques familiales) (Chrétien, 2010, p.50).

Nous avons vu plus haut qu'au-delà des mesures de conciliation travail-famille, la culture organisationnelle (le soutien organisationnel) s'avère importante pour l'usage des mesures de conciliation adéquates par les employés. Par ailleurs, il semble intéressant de se préoccuper non seulement de l'existence de mesures au sein des organisations, mais aussi de la façon dont elles sont utilisées par les employés.

2.5 Pertinence de l'usage des mesures de conciliation travail-famille

Des études effectuées par Tremblay ciblent les femmes qui utilisent le plus les mesures de conciliation travail-famille (Tremblay, 2002) À titre d'exemple, elles utilisent la mesure de l'aménagement de temps de travail particulièrement pour les soins des enfants, le transport des enfants, les tâches domestiques et pour les horaires

de la garderie ou de l'école (Tremblay, 2003). Dans le même sens, Tremblay (2004) affirme que certains milieux considèrent que la conciliation travail-famille ne concerne que les employés ou uniquement les femmes. Elle ajoute que ce sont souvent les femmes qui payent le prix en ce qui a trait à leur carrière (Tremblay, 2004).

En 2003, une autre étude réalisée par Tremblay concerne des mesures temporelles chez les deux sexes. Il s'avère qu'environ 33,4% des femmes utilisent ces mesures pour les motifs suivants: les soins des enfants ou les horaires des garderies ou des écoles: 19,6%, les tâches domestiques: 15,9% et les transports: 14,6%. De plus, parfois les femmes se doivent d'ajuster leur horaire à celui de leur conjoint. En effet, elles ont plus de pression et la surcharge de leur rôle familial est très élevée, contrairement aux hommes. Les hommes, ils ont recours à l'aménagement du temps de travail pour leurs activités sociales:26,1%, leurs loisirs, leur formation ou leurs études: environ 23,0%. Quant aux autres motifs évoqués plus haut, soit les soins aux enfants et la maladie de l'employé ou d'un membre de la famille, ils n'ont pas fait l'objet de recherche dans l'étude réalisée par le conseil de développement de la recherche sur la famille. En somme l'étude confirme sans aucun doute que les hommes n'utilisent pas les mesures temporelles pour les fins de la conciliation travail-famille (Tremblay, 2003).

Cependant, les hommes se sentent mal à l'aise de recourir aux mesures conciliatrices. À ce propos, une autre étude menée par Guérin et Tremblay (Guérin et al., 1997; Tremblay, 2012) indique que les hommes ne veulent pas souvent participer à la conciliation travail-famille par crainte de se faire critiquer par leurs pairs. Dans leur esprit, prendre des congés parentaux et quitter le lieu du travail tôt pour des raisons familiales pour aller chercher les enfants à l'école ou à la garderie peuvent porter à croire qu'ils sont moins engagés dans leur travail et vis-à-vis de l'employeur. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que l'aspect soutien organisationnel de la part des employeurs se manifeste généralement par son attitude face aux demandes des

employés. Par exemple, lorsqu'un employé souhaite prendre congé pour des raisons familiales et que l'attitude de son employeur est négative à cet effet, ceci peut influencer sa décision touchant le refus de participer aux mesures d'aménagement de temps travail (Tremblay, 2012).

Cette étude contredit celles de (Duxbury et Higgins, 1991; Duxbury et al*.,* 1994) qui indiquent que les jeunes pères s'impliquent de plus en plus dans les responsabilités familiales. En effet, une autre étude affirme que les pères se préoccupent de plus en plus de la conciliation travail-famille et font souvent des demandes à cet effet auprès de leur employeur (Najem et Tremblay, 2010).Tremblay(2003) affirme que les employeurs ne s'adaptent pas rapidement à la réalité du nouveau rôle parental des hommes. Elle souligne également qu'il est important que l'État reconnaisse l'importance du soutien aux pères dans l'offre de services à la famille et finance toute initiative relative au soutien aux pères afin de les encourager à devenir parents de plein droit.

Les études affirment que des représentants syndicaux et des directeurs de ressources humaines (DRH) tiennent un discours convergeant concernant les motifs d'utilisation des mesures de conciliation. Ils affirment que les mesures varient légèrement peu importe si elles sont applicables à l'homme ou à la femme. Ceci signifie qu'il ne suffit pas que l'organisation offre des mesures dites de « conciliation » travail-famille pour qu'elles soient effectivement utilisées à cette fin par les employés. Autrement dit, les employés peuvent utiliser les mêmes mesures, mais pour des motifs différents. Il semble que les femmes évoquent les congés pour « des raisons personnelles», soit pour les soins aux enfants en cas de maladie ou pour la maladie d'un proche. Quant aux hommes, ils utilisent les mesures pour les mêmes motifs évoqués pour les activités sociales (Tremblay, 2003).

À ce propos, les écrits de Tremblay affirment qu'une femme sur trois prend des congés dans le but de s'occuper des enfants, tandis que les hommes les utilisent pour les activités sociales ou pour des buts à long terme comme la formation, le sport, etc..

La majorité des résultats démontrent que les mesures de conciliation ne sont pas fréquentes, particulièrement celles qui concernent l'aménagement du temps de travail, bien que ces dernières soient les plus demandées par les parents (Tremblay, 2003, p.88).

Les études affirment que certaines variables entravent à la conciliation travail-famille, par exemple le transport des enfants le matin et le soir et entraînent des difficultés qui ne semblent pas être souvent partagées par les deux parents. C'est dans cette optique que certains auteurs comme (Guérin et al., 1997; Tremblay, 2012) considèrent que l'importance du soutien moral du conjoint ainsi que la satisfaction vis-à-vis du partage des tâches des responsabilités familiales sont des variables significatives expliquant les difficultés de conciliation travail-famille (Chenivier, 1996; Tremblay, 2002). De plus, les parents plus scolarisés occupant des postes importants vivent du stress et ont de la difficulté avec la conciliation. L'âge des individus est un autre facteur: les parents âgés de 36 à 45ans vivent plus difficilement la conciliation que ceux de 35 ans et moins, probablement parce que les enfants au sein du premier groupe demeurent encore à la maison (Tremblay, 2012).

L'enjeu associé à la conciliation travail-famille doit être pris au sérieux avec une approche basée sur le respect de la personne et de la famille. Cet enjeu doit tenir compte non seulement de la division sexuelle au travail et du partage des tâches domestiques, mais aussi de l'ensemble de la société. À ce sujet, les employeurs ont tendance à avor des préjugés à l'égard des femmes se disant moins productives en raison de leurs responsabilités hors travail. En effet, malgré le fait que les pères québécois sont présents dans les tâches liées à la parentalité, les mères vivent constamment en situation d'inégalité. Le phénomène conciliation travail-famille repose essentiellement sur les femmes. Même si l'on en parle publiquement, il n'en demeure pas moins que la conciliation travail-famille relève du domaine de la vie privée des employés (Tremblay, 2012).

Dans une étude menée par Tremblay (2012) indique que 28% des femmes renoncent à s'engager dans des responsabilités pour des raisons de vie familiale. Globalement, d'après les écrits, il semble que ce sont surtout les femmes qui manquent souvent de temps pour s'occuper des tâches familiales et du transport des enfants. En effet, 55,2% des femmes ont des difficultés à concilier travail-famille alors que chez les hommes, ce taux est de 42%. Concrètement, les organisations sont contraintes de tenir compte de cette problématique dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines, dans le but d'éviter les impacts néfastes sur le plan organisationnel et individuel (employé) (Tremblay, 2012).

Concrètement, l'instauration des politiques familiales (mesures formelles) devient indispensable dans tous les milieux de travail. De plus, les écrits ont mentionné plusieurs avantages de développer les pratiques de conciliation travail-famille dans les organisations. Elles concourent particulièrement à la lutte contre la pauvreté et au favoritisme entre les femmes et les hommes ainsi qu'à l'adoption de bonnes pratiques sociales. Pour les employeurs, la conciliation travail-famille est une stratégie d'affaires et une valeur ajoutée, leur permettant non seulement d'attirer la main-d'œuvre, mais aussi de la retenir (Barrera, 2012, p.38). Les avantages de l'instauration des mesures de conciliation travail-famille suivantes servent à mesurer les éventuels impacts qui y sont associés (Guérin et al. 1997, Tremblay, 2008):

- ✓ Meilleure possibilité de recrutement et de rétention du personnel
- ✓ Mieux-être et état de santé amélioré, réduction du stress;
- ✓ Plus grande souplesse dans les horaires de travail (télétravail, horaires flexibles)
- ✓ Baisse de l'absentéisme
- ✓ Plus de satisfaction des employés
- ✓ Plus d'engagement des employés
- ✓ Meilleure performance des employés
- ✓ Réduction du temps supplémentaire (horaires flexibles surtout)

- ✓ Baisse du taux de roulement de la main-d'œuvre

Après avoir mentionné les avantages de l'instauration des mesures de conciliation travail-famille, il devient pertinent de présenter la façon d'implanter ces mesures dans les milieux de travail

2.6 Conditions requises pour implanter les mesures de conciliation travail-famille

En matière d'implantation de culture favorable à la conciliation travail-famille, les recherches affirment qu'il n'existe pas de modèle unique pour instaurer des mesures de ce conciliation famille-travail dans les organisations, puisque celles-ci doivent s'adapter au contexte organisationnel et aux besoins particuliers (Plante, 2003). Toutefois, les études mettent l'emphase sur les cultures organisationnelles soutenant la famille et incontournables pour la réalisation de toute implantation des mesures de conciliation travail-famille (Tremblay 2012).

Dans le même sens, pour réaliser l'implantation d'une culture organisationnelle préconisant la conciliation travail-famille, il faut d'abord et avant tout identifier le besoin réel d'un tel changement. Pour ce faire, il faut évaluer les impacts du conflit travail-famille sur l'organisation et son personnel, par exemple: dresser un portrait des problèmes liés à la conciliation travail-famille tels que: des absences et des congés de maladie du personnel (Chrétien et Letourneau, 2010, p.58). De plus, cette démarche nécessite une implication du significative du capital humain de l'organisation dans une telle transformation. En effet, prendre en considération les points de vue des employés est significatif dans tout changement culturel favorable à la conciliation travail-famille, par exemple lancer un sondage, ou organiser un espace d'échange ou organiser un de groupe de discussion formé des supérieurs, et des employés et des représentants de différents niveaux hiérarchiques, dans l'optique d'analyser et d'évaluer la gravité des situations problématiques récurrentes vécues au

quotidien au sein de l'organisation. Toutefois, il faut que les employeurs soient conscients que ce changement culturel favorable à la conciliation nécessite beaucoup de temps, d'énergie et d'argent (Chrétien et Letourneau, 2010). De plus, les syndicats peuvent travailler en amont avec les employeurs en leurs proposant des améliorations en dehors des négociations. Ils peuvent également former et outiller les travailleurs quant aux pratiques de la conciliation travail-famille pour répondre adéquatement aux problèmes vécus (Duxbury et Higgins, 2007, p.129).

En clair, le changement culturel favorable à la conciliation travail-famille est celui qui instaure une culture souple et appropriée qui vise à bannir toute forme de favoritisme envers les employés concernant l'accès aux mesures de conciliation travail-famille, qui préconise des horaires de travail adaptés et la réduction des heures supplémentaires et qui implante une culture transparente où les pratiques de conciliation travail-famille sont communiquées de façon claire et précise aux employés. De plus, ce changement doit s'accompagner d'une révision périodique des exigences de l'emploi et des conditions de travail en prenant en considération dans ses évaluations la dimension de la conciliation travail-famille. Au-delà de l'engagement organisationnel en matière de mesures de conciliation travail-famille, il est essentiel de préciser que tout changement culturel doit être en congruence avec l'attitude du supérieur, c'est-à-dire inciter et encourager les employés à utiliser les mesures de conciliation travail-famille (Chrétien, Letourneau, 2010, p.54).

Comme nous l'avons vu plus haut, il n'existe pas un modèle particulier ou achevé pour implanter les mesures de conciliation dans une organisation (Plante, 2003). Ce qui est important, c'est qu'avant d'implanter ces mesures, il faut respecter les critères suivants (Tremblay, 2010) cité dans (Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2011, p.56):

- Programmes flexibles, adaptables aux besoins différents des parents d'enfants et de personnes responsables d'un aîné et pouvant changer dans le temps (réversibles)
- Programmes équitables entre les générations et leurs besoins différents

- Programmes accessibles au plus grand nombre (pas trop de critères d'accès en permanence, catégorie professionnelle (Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2011, p. 16)

Le tableau suivant propose le modèle d'implantation d'une culture favorable à la conciliation travail-famille de Plante (2003). Celui-ci est simple facile à mettre en place et vise à encourager les employeurs à adopter des mesures de conciliation travail-famille dans leurs milieux de travail. Il importe que les organisations respectent la démarche suivante comprenant trois étapes et agissent de façon ordonnée (Plante, 2003, p.3):

Tableau 3 Le modèle de l'implantation d'une culture favorable à la conciliation travail-famille

Planification	**Élaboration et implantation**	**Évaluation et suivi**
-Créer un comité conjoint, formé d'un ou de plusieurs représentants de l'employeur et des employés qui sera chargé de la mise en œuvre et du suivi des mesures. -Établir le profil familial et les attentes des travailleurs et des travailleuses. -Obtenir les données essentielles sur le milieu de travail et les contraintes de l'entreprise. Dresser l'inventaire des pratiques déjà existantes dans l'entreprise.	-Procéder à la conception formelle du programme. Choisir les mesures en tenant compte des bénéfices qui leurs sont liés et de leurs coûts d'implantation. -Définir le cadre et les modalités d'application des mesures. Implanter les mesures en commençant si possible par un projet pilote -Promouvoir et faire connaître les mesures	-Effectuer un suivi régulier des mesures en les modifiant au besoin -Au terme d'une première phase : -Faire le point sur les mesures au moyen d'un questionnaire au personnel. -Établir une comparaison statistique « avant- après » à partir d'indicateurs-clés.

Source: (Plante, 2003, p.3)

Après avoir étudié l'essentiel de certains concepts de conciliation travail-famille les types de mesures de conciliation travail-famille (temporelles, congés parentaux, avantages sociaux), les types de cultures organisationnelles défavorables à la conciliation pouvant influencer le conflit travail-famille) et enfin les conditions d'implantation des mesures de conciliation travail-famille. Nous poursuivons l'analyse de la conciliation travail-famille dans prochaine section en nous intéressant particulièrement au conflit travail-famille, soit la relation entre les deux sphères (professionnelle et personnelle) mais surtout en étudiant le conflit travail-famille sous l'angle de l'emploi (les caractérisques de l'emploi et l'environment de travail) afin de comprendre les facteurs de travail pouvant influencer le conflit travail-famille

2.7 Conflit travail-famille

2.7.1 Type de conflit travail-famille

Tremblay (2012) présente le conflit travail-famille sous trois formes. D'abord le conflit de temps, ensuite le conflit de tension et enfin le conflit de comportement. Le conflit de temps découle de la surcharge due aux multiples rôles et de la difficulté à coordonner les exigences concurrentielles de chacun d'eux. Le conflit de tension provient d'une tension vécue dans un rôle, laquelle s'insère dans sa participation à un autre rôle et vient interférer avec ce dernier. Le conflit de comportement a lieu lorsque le comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne (Tremblay, 2012, p.124).

Ces trois formes de conflit peuvent survenir lorsque le travail «interfère» avec la famille (conflit travail-famille) ou encore lorsque la famille interfère avec le travail (conflit famille-travail) (Tremblay,2012, p 123). Pour le premier, c'est lorsque les exigences au travail deviennent trop nombreuses pour être assumées adéquatement et dans un délai raisonnable. Par exemple, un employé qui travaille pendant de trop langues heures ne peut pas assister aux activités sportives de ses enfants. De fait, le

conflit augmente dans la sphère familiale. Inversemment, il en est de même pour le conflit famille-travail (la sphère familliale). Par exemple: le fait qu'un employé qui doit s'occuper de son enfant malade peut nuire à sa concentration au travail (Tremblay, 2012,p.123).

En effet, les parents doivent planifier au fur et à mesure leurs horaires au travail en fonction des services de garde, de l'école, des rendez-vous chez le médecin et des courses. En bref, la vie familiale est affectée par les contraintes de l'organisation de la vie au quotidien. De ce fait, le monde du travail empiète sur la vie familiale et inversement. Une autre étude confirme cette idée en affirmant que les plus grandes sources de conflit sont en partie l'écart entre les attentes et ce qui est offert (Families and Work institute, 1998; Paquet et Najem, 2004). Le conflit travail-famille n'est pas un problème récent. Ce qui est nouveau, c'est l'évolution de la complexité de gestion des sphères familiales et professionnelles (Tremblay 2004, p.43).Tremblay (2005) met l'accent sur la participation des hommes et des femmes aux obligations parentales comme aux responsabilités professionnelles. Elle rajoute que les employés s'investissant davantage dans l'une de ces deux sphères le font souvent au détriment de l'autre (Najem, 2005).

Maintenant que nous avons voir pris connaissaince des différents types de conflits travail-famille, la section qui suit présente la dynamique d'ensemble de la relation du conflit travail-famille.

2.7.2 Les perspectives dimensionnelles du conflit

le conflit travail-famille a été étudié selon une percepctive multidimentionnelle, bidirectionnelle et unidirectionnelle. Les différentes facettes du conflit travail-famille ont montré respectivement l'influence de la sphère professionnelle sur les différentes sphères de la vie personnelle, une interrelation de ces deux mondes ou encore la présence d'autres personnes en conflit avec le travail, les parents et le conjoint (e) (St-Onge et al., 2002; Lepage, 2013).

Le tableau qui suit présente ces trois perspectives:

Tableau 4 Les perspectives dimensionnelles du conflit

Perspective multidimensionnelle	Perspective bidirectionnelle	Perspective unidirectionnelle
Certains auteurs mettent l'accent davantage sur les déterminants ou les effets de divers types ou facettes de conflits potentiellement présents dans la vie des employés comme le conflit « travail → conjoint », le conflit « travail → parent », le conflit « travail → entretien ménager », le conflit « vie au travail → vie personnelle », etc. Ils se penchent plus particulièrement sur les déterminants et les effets du conflit. (Aryee 1992 ; Greenhaus et Kopelman 198)	D'autres auteurs préfèrent le modèle de conflit travail-famille mesuré de façon bidirectionnelle: le conflit « travail-famille» et le conflit « famille-travail ». Cette forme de conflit se produit lorsqu'il y a une réciprocité entre le travail et la famille donc le travail empiète sur la famille et l'inverse (Aryee et al., 1999; Kinnunen et Mauno,1998)	Dans ce modèle, Parasuraman et d'autres chercheurs s'entendent pour dire que la relation entre le travail et la famille a un sens unique: «travail et famille». Selon eux, c'est souvent le travail qui interfère avec la famille plutôt que l'inverse. Par exemple: lorsqu'une personne pense à son travail une fois à la maison et que ces pensées l'empêchent de bien assumer son rôle à la maison, celle-ci vivra alors un conflit travail-famille» (Parasuraman et al., 1989;

Source: (St-onge, 2002, p.496; Lepage, 2013, p.15).

À la lumière de ce qui précède, il est important d'étudier en profondeur les différents facteurs influençant le conflit travail-famille dans le but d'en approfondir l'analyse. Les lignes qui suivent présentent ces facteurs.

2.8 Les facteurs influençant le conflit travail-famille

Pour Tremblay, il y a plusieurs facteurs qui influencent le conflit travail-famille. En effet, l'auteure affirme que le maintien de l'équilibre entre la vie professionnenelle, la vie familiale, personnelle et sociale sont les principaux stresseurs à l'origine des conflits (Tremblay, 2012). Dans le même sens, Duxbury et Higgins affirment que le taux de stress lié aux exigences du travail a augmenté de 22% chez les employés de 1991 à 2001 et ce, malgré la satisfaction et l'engagement au travail (Duxbury et Huggins, 2003). Ils ajoutent que la multitude de rôles (parent, conjoint et employé)

que les parents ont à jouer dans une journée et dans un temps limité constitue une «source du stress » pour eux (Tremblay,2012).

Nelson et Quik (1985) vont plus loin dans leur analyse du conflit travail-famille. Ils expliquent les facteurs de stress en présentant un modèle des «agents stresseurs», particulièrement chez les professionnels en emploi. Ces agents stresseurs sont associés au rôle, à l'emploi, à l'environement de travail et enfin aux exignences extra-organisationnelles. Les facteurs identifiés par tremblay (2012) sont:

- ✓ Les exigences de rôle

«L'ensemble des attentes attribuées au titulaire de l'emploi, soit par lui ou par l'employeur, à l'interieur et à l'extérieur de l'organisation: le conflit de rôle (ambiguité au travail, manque de feedback du supérieur) et la surchage des rôles (parent, conjoint, employé)» (Tremblay,2012,p.128).

- ✓ Les exigences de l'emploi

«Les exigences de l'emploi qui varient d'un emploi à l'autre, « elles font référence à la surcharge de l'emploi en qualité (trop difficile) et en quantité (trop de tâches), ainsi qu'à la surutilisation ou la sous-utilisation des habiletés de l'individu au travail» (Tremblay,2012, p. 128).

- ✓ Les exigences de l'environemment

« Ceci réfère aux conditions de travail à savoir: le bruit, la température ambiante, à la saleté, à la cadence trop rapide, les longues heures au travail, la structures organisationnelle et le climat de travail, les communications internes, les politiques déficientes ainsi que les réglements visant à réduire la liberté des comportements» (Tremblay,2012,p.128).

✓ Les exigences extra-organisationnelles

«Ce type d'exigence fait référence à la famille: l'âge de l'enfant, la présence d'un enfant handicapé, la charge totale attribuable aux enfants, la famille élargie, la monoparentalité, le soutien du conjoint et enfin le nombre d'heures de travail partagées par le conjoint» (Guérien et al.,1997; Tremblay,2012,p128)

La section qui suit présente les facteurs influençant le conflit travail-famille selon les perspectives de Guérin et Chenevier que nous avons retenues dans le cadre de ce mémoire (Guérin et al.,1994; 1997 et Chenevier 1996).

Ces perspectives se complètent mutuellement. Elles présentent de façon détaillée les caractéristiques de l'emploi qui traitent particulièrement de l'aménagement de temps de travail, ensuite les caractéristiques de l'environnement de travail (mesures de conciliation travail-famille, appui du supérieur et des collègues), et enfin les impacts du conflit travail-famille. En effet, Tremblay (2012) cite dans son ouvrage les facteurs de travail pouvant influencer le conflit travail-famille tels que: les caractéristiques de l'emploi, l'horaire de travail, le nombre d'heures travaillées par semaine et la nature des tâches et des rôles. Ensuite, elle mentionne l'environnement de travail, les mesures de conciliation travail-famille, l'appui des dirigeants et les collègues (Tremblay,2012, p.124). Guérien et d'autres auteurs (Guérien et al.,1994; 1997 et Chenevier 1996) ajoutent d'autres facteurs influençant le conflit travail-famille soit les caractéristiques de l'emploi et l'environnement de travail

✓ Les caractéristiques de l'emploi

Guérin et al.,(1994) ont identifié les facteurs qui influencent le conflit travail-famille à savoir: les caractéristiques de l'emploi. Celles-ci font référence aux mesures de conciliation travail-famille telles que: l'aménagement du temps de travail (semaine comprimé, horaire variable, horaire à la carte, emploi partagé, et garderie pour enfants d'âge préscolaire etc.). Notamment les mesures liées aux congés parentaux

(congés pour raison familiale, congé à la naissance ou l'adoption et congé personnelle. Ces facteurs influencent le conflit travail-famille en occasionnant des difficultés plus ou moins grandes dans la vie familiale, personnelle et sociale (Guérin et al.,1994;cité dans Morin, 2010, p. 37)

De la même façon, Guérin et al., (1997) recensent d'autres facteurs tels que la nature du travail, les conflits de rôles, les exigences de travail ne concordant pas avec les capacités de l'employé, l'ambiguïté du travail (absence de rétroaction), la surcharge du travail, l'horaire et les déplacements pour se rendre au travail.

Tremblay (2012) ajoute d'autres facteurs comme le stade d'avancement dans la carrière, la demande de promotion ou la demande de permanence, ce qui nécessite un plus grand nombre d'heures de travail, le secteur d'activité et la catégorie professionnelle (gestionnaires, cadres) (Tremblay, 2012). Descarries et Corbeil (1995) ajoutent que les professeurs et les cadres des secteurs de l'éducation et de la finance ont les conditions de travail les plus souples, mais avec de longues heures de travail (Tremblay, 2012).Todd (2004) complète en signalant les mauvaises conditions au travail (santé et sécurité au travail), le stress professionnel, les échéances serrées et le manque d'autonomie au travail.

Guérin (1997) et Caussignac (2000) mentionnent également d'autres facteurs qui influencent le conflit travail-famille à partir des caractéristiques de l'employé: la personnalité (l'employé), le sexe le niveau de responsabilités familiales et domestiques effectuées par les deux parents venant influencer davantage le conflit, ensuite l'âge du couple (un jeune couple ayant de jeunes enfants est susceptible de ressentir plus de conflits que les travailleurs âgés de 45 ans et plus), le nombre d'enfants, l'âge des enfants, enfin l'implication du conjoint (responsabilités familiales) ainsi que l'emploi du conjoint et les revenus (Morin, 2010).

- ✓ Les caractéristiques de l'environnement de travail

Chenevier (1996) ajoute les caractéristiques de l'environnement de travail qui traitent

la présence des mesures de conciliation travail-famille, ainsi que de l'influence de l'appui organisationnel (l'attitude du supérieur et des collègues) sur le conflit travail-famille (Chenevier, 1996). Il ajoute les bienfaits de la présence des mesures sur le conflit travail-famille sur le conflit travail-famille Tremblay (2012) illustre ceci par l'exemple des horaires flexibles ou l'employé pourrait commencer tôt sa journée de travail et finir plutôt pour consacrer du temps à sa famille (Tremblay, 2012, p.49). Guérin et al., (1997) ajoutent une autre caractéristique de l'environnement de travail pouvant influencer le conflit travail-famille soit la culture organisationnelle. Le conflit est moindre lorsque l'employé ressente de l'appui de son supérieur par exemple, un employeur qui démontre de l'empathie et facilite la conciliation travail-famille de son employé. En d'autre termes l'appui organisationnel aide à diminuer le conflit travail-famille (Tremblay, 2012, p. 153). Enfin le soutien des collègues peut influencer le conflit travail-famille mais celui-ci est peu étudié dans le cadre de son influence sur le conflit travail-famille (Tremblay ,2012). D'autres études (Thériault et St-onge, 2000) ajoutent que le soutien des collègues est un déterminant important. Toutefois, peu de recherches l'évoquent dans le cadre du conflit travail-famille. Par contre, l'étude de Tremblay (2010) note que le soutien des collègues peut combler le déficit de soutien du supérieur. Concrètement, le soutien du supérieur est un déterminant important qui influence la conciliation travail-famille (Tremblay, 2012, p.154). La section qui suit présente les impacts du conflit travail-famille

2.9 Les impacts du conflit travail-famille

Dans le but de bien saisir l'importance du problème de conciliation travail-famille, Guérin et des chercheurs (Guérin et al., 1997) se sont penchés sur les facteurs amplifiant le conflit travail-famille, mais également sur les impacts du conflit travail-famille tant sur le plan de la vie personnelle que la vie organisationnelle. Ils ont mentionné (Guérin et al., 1997) quelques impacts du conflit travail-famille sur le plan personnel. On y trouve la santé mentale, la tension, les maux de tête et d'estomac ainsi que la difficulté à s'endormir. Dans le même sens, Chrétien et Letourneau

ajoutent quant à elles les troubles de l'humeur, l'anxiété, la dépression et l'épuisement professionnel (Chrétien et Letourneau, 2010.p. 54).

Quant aux impacts sur l'organisation, Guérin et St-Onge parlent de l'absentéisme, de la diminution du rendement au travail lorsque les individus se sentent mal soutenus ou appuyés en matière de conciliation travail-famille (Guérin et al.,1997) Chrétien et Letourneau complètent en signalant d'autres impacts sur le plan organisationnel: un mauvais climat de travail, une baisse de rentabilité, une propension à la démission, un roulement de personnel, un manque de motivation et d'engagement, etc. (Chrétien et Letourneau, 2010, p. 54). En guise de conclusion, selon les perspectives des différents auteurs, il est évident que le travail et la famille sont des vases communicants et que l'influence de l'un sur l'autre génère des difficultés de conciliation travail-famille. Ce chapitre a permis de faire ressortir les facteurs influençant le conflit travail-famille, à savoir: les caractéristiques du travail (horaires de travail, surcharge du travail) ainsi que l'environnement de travail (présence de mesures de conciliation, soutien organisationnel, supérieur, collègues). Le prochain chapitre présente la méthodologie de recherche retenue pour ce mémoire.

Chapitre 3:Méthodologie de la recherche

Ce chapitre comprend les parties suivantes: le type de recherche, la choix de l'établissement et la population participants à l'étude de. Ensuite, la méthode de collecte de données sera présentée ainsi que la méthode d'analyse des données recueillies. Enfin, les considérations éthiques seront présentées.

3.1Le type de recherche

Cette recherche privilégie l'approche qualitative. Celle-ci vise à mieux comprendre des phénomènes sociaux soit des groupes d'individus ou des situations sociales. En recherche qualitative, le chercheur veut saisir l'essentiel de la réalité étudiée et que pour atteindre son objectif il doit être en mesure de comprendre la réalité en question (Poisson, 1999, p.17).

Pour Paillé (2007), la recherche qualitative est l'ensemble des processus dirigés de manière spontanée, conformément à la logique des actions et des témoignages des individus. Le but principal de cette approche est d'analyser en profondeur des situations et des phénomènes par leur mise en contexte. La recherche qualitative favorise la compréhension des régularités, des transitions et des processus à l'œuvre dans les dynamiques psychologiques, interactionnelles ou sociales (Deslauriers, 1987; Deslauriers et Kérisit,1997; Deslauriers et Kérisit,1997). Miles et Huberman complètent en disant que la recherche qualitative la compréhension de règles tacites et explicites en permettant aux acteurs sociaux de libérer la parole afin de mieux comprendre leur comportement (Miles et Huberman, 2003).

Cette recherche demeure exploratoire pour le sujet de la conciliation travail-famille au collégial (cas des enseignants). La recherche exploratoire permet d'obtenir une information exhaustive au sujet d'une situation (Lamoureux, 2006, p.59). Van der Maren ajoute que le but de la recherche exploratoire est de combler un vide (Van der Maren,1995, p.37). En l'occurrence, le problème de la conciliation travail-famille

chez les enseignants au collégial n'a jamais été étudié. En ce sens, le choix de la recherche exploratoire est approprié dans notre recherche pour combler ce déficit. Dans le but d'atteindre notre objectif exploratoire dans cette recherche, nous privilégions la méthode de recherche de l'étude de cas.

3.2 Étude de cas

L'étude de cas permet d'étudier un phénomène dans son contexte réel en offrant une riche description de ce dernier (Van der Maren, 1995). De surcroît, elle offre la possibilité d'analyser une ou plusieurs unités de données (Stake, 1995). Lamoureux (2006) rajoute que celle-ci permet une meilleure compréhension des phénomènes, des processus qui les constituent ainsi que des acteurs qui font partie de ce mécanisme. Cette méthode est employée dans le but de recueillir une information complète au sujet d'un contexte précis. En effet, l'étude de cas permet d'étudier la conciliation travail-famille qui est un phénomène dans un cégep de région (Cégep de Drummondville). Compte tenu du caractère spécifique d'une étude de cas, la section qui suit présente le critère du choix de l'établissement pour cette étude et une description exhaustive du milieu (Cégep de Drummondville).

3.2.1 Choix de l'établissement

Le choix de l'établissement est fait à partir de notre objectif initial, celui de vérifier l'existence de mesures de conciliation travail-famille et leur gestion dans les cégeps. Avant de faire notre choix, nous avons construit un portrait de l'environnement des cégeps quant aux mesures et politiques de conciliation travail-famille. Ainsi, nous avons dressé un bilan des politiques de gestion des ressources humaines des 48 collèges mentionnées dans les politiques des ressources humaines, les rapports de la commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) et le rapport de la tournée de consultation sur la conciliation travail-famille Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (FNNEQ-CSQ, 2010) (référence annexe: 1) Suite à l'analyse de contenu de ces documents, nous avons constaté que seul le cégep

de St-Jérôme qui dispose d'une politique officielle de conciliation travail-famille, les 47 cégeps ne mentionnent aucune mesures dans leurs politiques de gestion des ressources humaines. Toutefois le rapport de la tournée de consultation de la FNNEQ (2010) mentionne la présence des mesures de conciliation travail-famille dans 7 cégeps. À savoir: Drummondville, Victoriaville, Gérald Godin. Saint-Foy, Bois-de Boulogne, Matane et Lennoville.

Toutefois, il importe de mentionner que l'absence de mention de mesures de conciliation travail-famille dans les politiques de gestion de ressources humaines des 47 cégeps, ne signifie pas nécessairement que les cégeps ne disposent d'aucune mesures informelles dans leur politique générale de conditions de travail. Les cégeps se réferent aux conventions colléctives pour répondre aux besoins des enseignants en matière de conciliation travail-famille soit: (FNNEQ-CSQ;FAC;FEC,CSQ). À ce sujet Allard et des chercheurs affirment que parmi les problèmes rencontrés dans les cégeps en matière de mesures de conciliation travail-famille, on retrouve entre autres l'absence de mesures de contraintes horaires pour responsabilités familiales, car lorsqu'elles existent, ces mesures sont méconnues ou faiblement publicisées. De plus, plusieurs personnes ont avoué négocier individuellement des ententes avec l'employeur en matière de contrainte horaire. En effet, ils affirment y trouver un manque de transparence de la direction en matière d'aménagements possibles pour des raisons familiales (Allard et al., 2010, p.7).

De la même façon Barrera et d'autres chercheurs notent que plusieurs milieux de travail ont déjà des mesures qui facilitent la conciliation travail-famille. Cependant, ces mesures sont souvent « éparpillées » dans une politique générale de conditions de travail et ne sont que difficilement identifiables parce qu'elles n'ont pas été négociées ou pensées forcément dans cette perspective (Barrera et al., 2012).

Dans le même sens, nous avons voulu comprendre notamment les conditions de travail du personnel enseignant des cégeps. Par conséquent, nous avons également analysé les conventions collectives des trois Fédérations des cégeps: La convention

collective de 2010-2015 (FNNEQ, CSQ); la Fédération des enseignants et enseignantes (FEC, CSQ) la Fédération des enseignants et enseignantes de 2005-2010 (FEC, CSQ); Fédération autonome du collégial de 2005-2010 (FAC). Ces trois conventions collectives sont réalisées par le comité patronal de négociation (CPNC). Ce comité est composé de personnes nommées par la ou le ministre de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et par la Fédération des cégeps. Le CPNC négocie les éléments qui relèvent de l'organisation du travail (aménagement de la tâche, conditions d'emploi, sécurité d'emploi, mouvements de personnel, avantages sociaux, etc. (http://cpn.gouv.qc.ca/cpnc). Ces trois conventions présentent des dispositions générales, des clauses et des lettres d'ententes auxquelles les cégeps se réfèrent à ces conventions pour répondre aux demandes de congés parentaux. Toutefois ces dispositions ne font aucune mention de l'aménagement de temps de travail (référence:annexe: 2)

C'est donc à la lumière de ces constats que nous avons fait le choix de contacter tous les cégeps sans exception afin de vérifier l'existence des mesures de conciliation travail-famille chaque milieu. Ainsi, après plusieurs tentatives d'appels auprès des cégeps de la région de Québec, seul le cégep de Drummondville a accepté de participer à cette étude. Ce cégep ne dispose d'aucune politique formelle de conciliation travail-famille et ne fait aucune mention de mesures de conciliation dans sa politique des ressources humaines. (Politique des Ressources humaines du cégep Drummondville , 2010).

3.2.2 Description du milieu

Le cégep de Drummondville est un établissement d'enseignement collégial public situé dans la région administrative du centre du Québec. Il a été construit en 1980 (http://www.wikipedia.org). Depuis l'automne 2012 le cégep loue des locaux pour le Centre universitaire hors campus de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Descoteaux, 2013). Le cégep de Drummondville offre de la formation initiale à

environ 2300 étudiants inscrits dans six programmes préuniversitaires et neuf programmes techniques menant à l'obtention de diplôme d'études collégiales (DEC). (http://.www.lescegep.com). De plus, le cégep offre différents programmes qui forment sa politique de gestion des ressources humaines tels que: accueil et intégration des nouveaux membres du personnel, évaluation du rendement santé et sécurité au travail, avantage sociaux, intégration des nouveaux membres du personnel, programme de perfectionnement, aide aux employés (PAE), etc. En outre, le cégep est réputé avoir une organisation flexible, tangible et décentralisée et une philosophie de gestion préconisant l'engagement, la collaboration et surtout la responsabilisation de ses effectifs. Globalement, la Commission d'évaluation estime que le Cégep de Drummondville assume bien sa mission et ses obligations. Elle souligne notamment l'implication de sa communauté au projet éducatif et le travail remarquable des ressources humaines. Enfin, le rapport indique que le collège encadre annuellement de façon adéquate ses pratiques d'évaluation et de planification, surtout en ce qui a trait à la révision de ses politiques institutionnelles (CEEC, 2005). De plus, la politique de gestion des ressources humaines ne mentionne aucune politique de conciliation travail-famille. Toutefois elle mentionne les programmes d'aide aux employés pouvant aider les personnes aux prises avec des difficultés ou des besoins pouvant influencer sur la vie personnelle, familiale et professionnelle. De plus, la politique de gestion des RH mentionne également le programme de santé et de mieux être en milieu de travail. Ce programme vise à favoriser, encourager la qualité des rapports interpersonnels entre les individus ou groupes et ainsi contribuer à assurer la mise en place de la philosophie de gestion du cégep. Parmi les initiatives introduites par le cégep afin d'assurer le succès de ce programme soit : la conciliation travail-famille, la sensibilisation et la promotion de la santé; l'évaluation ergonomique des postes de travail, le comité de santé et de sécurité au travail (politique de gestion des Ressources Humaines, 2010, p.9)

3.3Population et participants à l'étude

3.3.1 Procédure de recrutement des participants

Tel qu'exigé par le comité d'Éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (CÉRUL), ce projet a été présenté au comité d'éthique en recherche sous le numéro 2013-145. Une fois obtenue l'autorisation du comité d'Éthique, nous avons procédé à l'appel à la participation de recherche à l'automne 2013. Pour procéder au recrutement, nous avons contacté d'abord le directeur des ressources humaines par téléphone. Après discussion avec lui (nous lui avons transmis la lettre de participation à la recherche) (Référence, annexe:3). Celui-ci a donc mandaté la secrétaire des ressources humaines de lancer un appel par téléphone aux enseignants (es) du cégep (hommes et femmes) à participer à notre recherche de façon volontaire en leur expliquant brièvement le but de la recherche. Quant aux syndicats des enseignants (es) et à la directrice adjointe des études, ils ont été contactés par le directeur des ressources humaines.

Dans le cadre de cette étude, il nous a paru pertinent d'interroger les représentants du cégep et les enseignants (es) afin d'obtenir une diversité de points de vue sur la conciliation travail-famille à partir d'une douzaine de participants. Ces derniers se composent des catégories professionnelles suivantes: des représentants du cégep (directeur des Ressources humaines), des membres du Syndicat des enseignants, un directeur adjoint des études et des enseignants (trois femmes et six hommes de disciplines diverses).

3.3.2 Participants à l'étude

Nous avons obtenu au total 12 participants qui ont consenti librement à participer à la présente recherche. Après l'accord de ces derniers, la secrétaire des ressources humaines a fixé par téléphone trois rendez-vous dans le même mois. Le premier a été fixé au 20 novembre 2014 et les autres ont suivi la semaine suivante, soit les 25 et 28

novembre 2014. Les entrevues ont duré toute la journée durant les heures de travail. Les choix de ces dates ont été décidés par les participants selon leur disponibilité. Ensuite, les participants ont été invités à participer à une seule entrevue individuelle d'une durée maximum de1 h 30 selon leur convenance. Les entretiens se sont déroulés au cégep. Avant le début de l'entrevue, le formulaire de consentement a été complété avec chacun des participants (Référence annexe: 4)

Le tableau suivant, présente les données sociodémographiques des participants. Ces participants hommes et femmes proviennent de différentes disciplines. Soit: le directeur des ressources humaines, l'adjointe à la direction, syndicats des enseignants (es). Ces participants travaillent au cégep depuis au moins 1 ans et ils ont des enfants à charge et /ou proche parent.

Tableau 5 les données sociodémographiques des participants

Poste occupé	Statut	Sexe	Nombre-d 'années à ce poste	Enfant-parent/ Proche à charge
Directeur des Ressources humaines #1	Temps plein	H	11	Néant
AD.E # 2	Temps plein	F	6	Néant
Syndicat # 3	Temps p1ein	H	23	Néant
Enseignant #4	Temps plein	F	8	Néant
Enseignant #5	Temps plein	H	11	Trois enfants de bas-âge
Enseignant # 6	Temps plein	F	2	Trois enfants de bas- âge
Enseignant # 7	Temps plein	H	11	Deux enfants de bas-âge
Enseignant #8	Temps plein	H	10	Un enfant de bas- âge
Enseignant #9	Temps plein	H	8	Beaux-parents âgés (proches parents)
Enseignant #10	Temps plein	H	6	Deux enfants de bas-âge
Enseignant #11	Temps plein	H	8	Deux enfants de bas-âge
Enseignant #12	Temps plein	F	12	Trois enfants de bas-âge

3.3.3 Méthode de collecte de données employés

La méthode de collecte dans cette étude de cas sur laquelle nous avons fondé notre méthodologie est l'enquête par entretien, celle-ci permettant d'aborder les questions spontanément (Blanchet et Gotman, 1992). Ce type d'entretien semble mieux convenir à notre cas puisqu'il instaure un véritable échange autour duquel l'interlocuteur exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences. Nous avons opté pour l'entretien semi-structuré avec les représentants du cégep (directeur des ressources humaines, adjointe à la direction des études, syndicat des enseignants, comité de conciliation travail-famille et les enseignants). L'avantage de cette méthode tient au fait que nous pouvons mener la conversation avec flexibilité selon les réponses données par les participants, ce qui

la distingue de l'entrevue structurée. De plus, le comportement de l'intervieweur permet de respecter le cadre prévu par l'entrevue tout en laissant la liberté d'expression aux participants. Enfin, les questions semi-dirigées ne doivent pas guider ni proposer les réponses aux participants. En outre, une saturation est possible si les participants ont fait le tour de la question et si les points de vue sont les mêmes (Blanchet et Gotman, 1992).

Ainsi, pour la réalisation de ces entrevues, nous avons utilisé une bande audio (retranscrite à la suite des entretiens), une grille comme guide d'entrevue et un cahier pour prendre des notes supplémentaires. Au début des entretiens avec les participants, nous avons présenté le formulaire de consentement. Les participants ont lu, compris et signé avant de procéder à l'entrevue. Également, nous avons rappelé aux participants que leur participation est volontaire et qu'ils pouvaient se retirer librement à tout moment en toute confidentialité. Cette démarche a été effectuée pour chaque participant.

3.3.4 Instrument de mesures

Le guide d'entretien a été conduit suivant un canevas d'entrevue. Ce dernier est composé d'une dizaine de questions ouvertes pour les représentants du cégep (références: annexe: 4) ainsi que pour les enseignants (es) (références: annexe:5). Ainsi, le guide d'entretien peut inclure une ou deux questions supplémentaires selon la logique propre de l'interviewé, dans le but de bien cerner les affirmations du participant.Ce guide a été validé préalablement auprès de trois personnes ayant un lien avec le domaine. Cela a permis de vérifier la qualité du guide en question. Les premières questions servaient à recueillir des informations descriptives générales sur le participant. Par la suite, une question générale portait sur la lecture que les représentants du cégep ainsi que les enseignants se font de la conciliation travail-famille. L'objectif de cette question était de les laisser parler librement afin de connaître leur point de vue sur le concept «conciliation travail-famille». Dans ce sens,

il était plus facile pour eux d'illustrer par des difficultés ou des besoins précis déjà vécus dans leur milieu de travail. Puis, des questions concernaient les impacts au plan organisationnel et personnel, ces questions visant à connaître l'efficacité des mesures conciliatrices en place pour soutenir les enseignants (es) à concilier travail et famille et la façon dont elles étaient gérées. Enfin, d'autres questions permettaient d'identifier si le milieu était favorable à la conciliation travail-famille. Cela permettait de connaître la perception des participants quant au soutien organisationnel à partir de leurs réponses. Il importait que les questions soient posées de façon objective dans le but de recueillir des réponses sur l'état des perceptions des participants sans que l'opinion de l'étudiante-chercheure puisse influencer la réponse.

3.3.5 Méthodes d'analyse des données

La méthode d'analyse des données utilisées dans ce mémoire consiste en une analyse qualitative, c'est-à-dire un traitement de données non numérique. Cette méthode consiste à faire des liens entre données pour en comprendre la structure ou les processus sous-jacents (Lamoureux, 2006, p.205). Ensuite, nous avons effectué une réduction des données en raison de la codification et du corpus (codage et catégorisation). Cette procédure a pour but d'associer un code aux extraits significatifs des retranscriptions d'entrevues. Cette étape se termine lorsque tous les éléments nouveaux peuvent être classés (Lavallée, 2014, p. 47).

Des catégories sont créées et regroupées à partir des questions d'entretien ce qui permet d'aborder les aspects suivants :

- La conception de la conciliation travail-famille des participants sur (annexe:5 et annexe 6 ; Q:1)
- Les contraintes rencontrées au travail influençant le conflit travail-famille (annexe: 5; Q- 1.2 et annexe: 6 Q-1.7)
- L'existence de mesures de conciliation travail-famille dans le cégep. (annexe 5 Q-1.4 et annexe 6 Q- 1.8)

- L'impact du conflit travail-famille sur le plan personnel (enseignants) et organisationnel (cégep). (annexe: 5;Q-1.3 et annexe 6 Q-1.7)
- Les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille (appui organisationnel, direction, collègues). Annexe des enseignants (es) (annexe 6; Q-4.9)
- Les recommandations et les souhaits des participants. (annexe: 5; Q-:2 et annexe:6 Q-3)

Dans le but d'analyser les données recueillies dans ce mémoire, nous avons utilisé le logiciel QDA-miner. Ce logiciel est largement utilisé en recherches qualitatives pour sa facilité de traitement des données (le codage, l'annotation, l'exploration, l'analyse des entretiens). Ainsi, nous avons introduit les verbatim dans le logiciel QDA-miner dans le but d'effectuer le codage des données. Le logiciel a ressorti certaines données que nous avons ensuite analysées et discutées. Ensuite, nous avons utilisé la commande de fréquence de codages qui permet de voir quels sont les codes émergeant le plus souvent des entretiens des participants Ainsi, une corrélation entre différents extraits de plusieurs participants peut être établie afin de vérifier la pertinence de certains de ces codes. La fréquence de ces codes démontre la fiabilité des propos évoqués plus ou moins fréquemment par les participants lors des entretiens. Ensuite, certains extraits de verbatim codés et jugés dominants ont été retranscrits pour présenter les résultats et en effectuer l'analyse. Un tableau démontrant la fréquence des codes les plus dominants a été réalisé (référence: annexe: 7).

3.3.6 La confidentialité et considérations éthiques

Il importe de préciser que les mesures suivantes ont été appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants. Seules la chercheuse et sa directrice de recherche auront accès aux renseignements divulgués. Les données ont été conservées dans un dossier rangé dans un classeur sous clef. Les

enregistrements audio faits durant les entrevues (avec l'accord des participants) demeurent anonymes une fois qu'ils ont été retranscrits. Il n'est pas possible de retracer le nom de la personne participante dans les résultats de la présente recherche. Tel que stipulé au comité d'éthique en août 2013, toutes les données recueillies seront détruites au plus tard le 16 décembre 2016 après la fin de l'étude. Toutefois, les résultats de recherche pourront être utilisés pour rédiger un article scientifique, pour une conférence, pour les contenus de cours universitaires, etc., mais toujours avec l'accord des participants consigné dans le formulaire de consentement.

À la demande des participants, un résumé des résultats de la recherche leur sera transmis par courriel dès le dépôt du mémoire. Enfin, il importe de préciser que chaque participant a été informé au début de l'entretien qu'il a le droit de se retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni subir de préjudice quelconque. De plus, toute information à son sujet serait alors détruite à sa demande.

Chapitre 4:Résultats

Ce chapitre présente les résultats du présent mémoire. Tout d'abord, nous débuterons par une brève présentation des sources et une analyse des données documentaires ainsi que des extraits provenant des entretiens de recherche qui viennent appuyer les thèmes présentés dans le cadre de référence. La présentation des données recueillies vise une meilleure interprétation des témoignages colligés. Rappelons que les cinq grands thèmes sont :1) l'existence des mesures de conciliation travail-famille 2) la façon dont la problématique travail-famille a été gérée par les représentants du cégep de Drummondville 3) les contraintes vécues au travail influençant le conflit-travail-famille chez les enseignants (es) 4) les impacts du conflit travail-famille (personnel et organisationnel) 5) enfin les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille (soutien organisationnel). En lien avec les objectifs de la présente étude, l'analyse des entretiens et des documents officiels livre un portrait détaillé de la conciliation travail-famille.

4.1 Sources des données

Nos données proviennent de trois types de sources:

- La politique des Ressources humaines du cégep de Drummondville (2010) afin de vérifier l'existence de mesures de conciliation travail-famille.
- Les entrevues des participants, en l'occurrence ceux des représentants du cégep: DRH, syndicat, adjointe à la direction des études de même que des enseignants et enseignantes en poste depuis plus de deux ans dans au cégep de Drummondville.
- La convention collective de 2010-2015 (FNNEQ, CSQ) puisque le cégep de Drummondville se réfère à celle-ci.

La section suivante présente des extraits provenant des entretiens de recherche selon la logique du cadre d'entretien:

- la conception de la conciliation travail-famille
- L'existence des mesures de conciliation travail-famille dans le cégep.
- Les contraintes rencontrées au travail influençant le conflit travail-famille.
- L'impact du conflit travail-famille sur le plan personnel (enseignants) et organisationnel (cégep).
- Les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille (appui organisationnel, direction, collègues).
- Les recommandations et les souhaits des participants.

4.2 Présentation des résultats

4.2.1 La conception de la conciliation travail-famille

Nous voulons comprendre la conception de la conciliation travail-famille des participants afin d'avoir une idée générale de leur compréhension de celle-ci. En effet, la majorité des participants définissent la conciliation travail-famille comme une nécessité de trouver des arrangements entre l'environnement du travail et le milieu familial afin de préserver un équilibre dans leur vie en général, en adoptant des mesures qui répondent à la fois aux besoins du collège et à ceux des enseignants (es). Les opinions sont partagées par l'ensemble des participants. Le tableau qui suit présente un portrait de la définition de la conciliation travail-famille par les participants, soit les représentants du cégep et les enseignants (es).

Tableau 6 Descriptif des réponses sur la CTF

Participants	Descriptif des réponses sur **la conception** de la conciliation travail-famille
DRH #1	«ben la CTF c'est d'essayer si on veut de répondre aux besoins de l'individu autant que de l'organisation [...] au niveau du travail et ainsi au niveau de la vie privée de la famille pour un individu qui a des besoins particuliers au niveau de sa famille et [...] donc c'est de regarder ces besoins-là puis les concilier évidemment ces besoins-là avec ceux du travail dépendamment du poste occupé, des fonctions, mais aussi des activités. Alors, c'est un peu ma définition »
Adjointe D.E	«En général, c'est des accommodements que l'employeur met en place les employés qui ont soit des jeunes enfants ou des parents en charge ou un proche avec des problèmes de santé grave et responsable. Les contraintes travail-famille,

(Suite) **Adjointe D.E #2**	c'est aider les personnes, soit dans le cadre horaire plus adapté pour s'occuper de ces personnes-là, selon le cas»
Syndicat #3	«Ben, c'est les conditions qui permettent aux parents de réussir leur tâche de parents n'ayant pas la souplesse nécessaire au niveau du travail pour aider à concilier les deux [...], réussir de donner une qualité de vie aux enfants sans promettre la qualité de son travail»
Enseignant #4	«La conciliation travail-famille pour moi est une certaine adaptation de la part du milieu de travail et de la réalité personnelle par rapport à la famille, donc un arrangement d'horaire, une certaine latitude, une certaine compréhension au niveau des congés pour raison familiale etc. [...]»
Enseignant # 5	C'est tout simplement les employeurs doivent prendre en considération le fait qu'une personne a une famille à s'occuper. Moi personnellement, je prends la famille au sens large mais ceux qui ont des parents qui devraient s'en occuper [...]»

4.2.2 L'existence de mesures de conciliation travail-famille

Rappelons que le but de cette recherche est d'identifier les mesures de conciliation travail-famille pour les enseignants (es) du cégep. En effet, la majorité des participants (les représentants cégep et les enseignants) affirment qu'il n'existe aucune politique de conciliation travail-famille. Toutefois, la moitié des participants (es) ont identifié 4 mesures de conciliation travail-famille pour les enseignants (es): 1) la semaine de quatre jours (semaine comprimée); 2) une garderie à côté du cégep; 3) une mesure à la carte (9 à 5); 4) des échanges d'horaires entre collègues.

La mesure concernant des horaires de la semaine sur quatre jours (semaine comprimée), celle-ci est très appréciée par l'ensemble des participants enseignants (es) puisqu'elle leur procure un peu de temps pour eux et pour leur famille. Mais en général le but de cette mesure semble demeurer flou pour certains enseignants. Toutefois, il faut noter qu'une seule participante des représentants du cégep a précisé que cette mesure est faite pour que les enseignants puissent préparer leur semaine de travail (corriger les travaux, les examens d'étudiants, etc.). Par la suite la majorité a

évoqué une autre mesure: la garderie à côté du cégep, celle-ci facilitant davantage leur quotidien (enseignants ayant des enfants). Puis, ce fut celle de l'horaire à la carte suivie de celle de l'horaire de travail adapté (9 à 5) pour conciliation travail-famille, cette dernière mesure étant sollicitée surtout par les enseignants ayant des enfants, et enfin une dernière, celle de l'échange des horaires, qui consiste à échanger les horaires de travail entre collègues de la même discipline (même département). De façon générale, la plupart des participants déclarent qu'ils ont de la difficulté à identifier clairement les mesures de conciliation travail-famille puisqu'il n'existe aucune politique de conciliation travail-famille officielle à cet effet.

Le tableau suivant, présente l'existence des mesures (informelles) de conciliation travail-famille

Tableau 7 L'existence de mesures de conciliation travail-famille.

Participants	Descriptif: de **l'existence de mesures (informelles)** de conciliation travail-famille
DRH #1	[...] *«* Les mesures sont de toute nature [...], des congés, des horaires adaptés (9 à 5) [...], des échanges d'horaires qui sont permis entre collègues. On applique les conventions collectives pour les congés »
Adjointe D.E # 2	«Les enseignants demandent de plus en plus des contraintes à ce niveau-là depuis la dernière. La clause de la convention collective concerne la convention comme de quoi l'employeur, dans la mesure du possible, essaye de satisfaire les demandes des employés à ce niveau-là. Ce n'est pas tellement balisé. C'est juste dans le fond un contexte qui fait en sorte il faut essayer d'accommoder les employés, mais y a pas de balise, y a pas de finir à tel heure. Y a aucune balise si nous qui donnons. C'est à la carte [...]. Vous n'aurez pas quelque chose d'écrit. Pas de politique [...]. C'est une demande écrite sur les formulaires de cours. On gère à la carte. C'est lorsqu'on ne dit pas pour tout le monde: on ne commence pas avant 9h et après 17h. Donc, à la carte, c'est l'enseignant qui fait la demande du cas par cas. C'est vraiment dans le cadre horaire de la session»
Syndicat #3	« [...] Les mesures que l'on a, ça répond à certains besoins. La plupart sont contents d'avoir une journée de congé, je pense. Tout, le monde est content d'avoir une journée de congé mais il n'y aucune politique de conciliation officielle»
Enseignant # 6	«Vu que je suis un prof précaire, je n'ai pas de permanence. Je vais peut-être perdre et d'autres profs qui vont contrôler ensuite. Donc, je n'ai pas pu prendre un congé parental complet pour protéger mon travail mais puisque ce n'est pas écrit nulle part, pas de politique de conciliation. j'ai compris par moi-même en calculant si je prenais le congé complètement, je perdais les droits».
Enseignant # 7	«On s'arrange dans le congé de maladie à nous, je pense. Je touche du bois, mais mes enfants pas encore malades, fait que je l'ai pas fait encore il n'y aucune

	politique écrite»
Enseignant #8	«Je ne pense pas qu'il y a de promotion de politique de conciliation de fait pour ça pour les parents. On est allé dans le petit livre de la convention : on a le droit à 3 jours. Si c'est le conjoint, on 5 jours [...]. Je n'en ai jamais pris connaissance s'il y en a peut-être à l'époque. Je n'avais pas d'enfant, donc je ne me suis pas vraiment soucié de ça [...]. En cas d'absence, j'écris à une personne qui s'occupe des absences. Exemple: ma belle-mère est décédée le 1 septembre, ben j'ai appelé. J'ai des congés de trois jours pour ça»
Enseignant #10	« j'ai pas eu connaissance d'aucune politique de conciliation. Moi, je vais prendre ça sur mes congés de maladie. Peut-être que je ne me suis pas bien informée sur ce sujet puis je n'ai pas le droit à autre chose. Si j'ai un enfant qui doit aller chez le médecin, je vais le prendre dans mes congés de maladie et ça arrive, puis ça arrive peu souvent. Je touche du bois».
Enseignant # 11	« On essaye d'avoir des horaires sur 4 jours [...]. On a la chance d'avoir la garderie sur le terrain du cégep qui est une priorité pour les employés».
Enseignant #12	« ici nous font des horaires sur 4 jours, ce qui fait la 5ième journée, on peut respirer si on n'a pas à se présenter au collège. On peut travailler de la maison. Ça aide beaucoup. Je choisis ce que je fais avec cette journée-là si je choisis de travailler un bout de mon samedi et un bout de mon dimanche ou mes soirées. Ma journée où je n'enseigne pas, je peux faire des trucs avec les enfants, j'organise mon temps comme je veux. Alors, j'ai cette liberté-là. Déjà, on dirait que la conciliation à travers ce 4 jours-là, elle est un peu considérée, mais c'est pour ça qui font ça [...]. J'en profite dans ce sens. Quelqu'un qui n'a pas d'enfant, il a cette journée-là sortir sa tête de l'eau».

4.2.3 Les contraintes vécues au travail influençant le conflit T-F

Les contraintes présentées dans cette section font référence, au sens littéral, au conflit travail-famille (difficultés). En effet, rappelons que nous étudions la conciliation sous l'angle du travail (l'organisation) seulement. Ainsi, la majorité des participants (es) déclarent qu'ils ont des difficultés particulièrement au niveau des horaires « 9 à 5 », cette mesure n'est pas souvent disponible en raison du manque de locaux pour donner leurs cours, puisque le cégep, sous-financé, loue ces derniers au Centre universitaire hors campus du Québec à Trois Rivières.

De plus, le nombre d'étudiants inscrits au cégep excède la capacité prévue pour le peu de locaux disponibles. Il existe une résistance à la conciliation travail-famille dans

certains départements (création des sous-cultures contre la conciliation pour ne pas créer d'iniquité à l'égard pour les enseignants(es) qui n'ont pas d'enfants. Globalement, les participants notent que ces difficultés ont un impact sur la conciliation travail-famille.

Le tableau qui suit décrit les contraintes au travail influençant le conflit travail-famille. Les opinions sont partagées par l'ensemble des participants.

Tableau 8 Descriptif des réponses sur les contraintes au travail influençant le conflit travail-famille des enseignants

Participants	Descriptif des réponses sur les **contraintes vécues au travail**
DRH # 1	«Les conflits, moi, je les divise en deux: il y a des conflits de ceux qui font la demande d'horaire 9 à 5 qui évidement ont à convaincre leurs pairs pour avoir cet horaire [...]. C'est le conflit le plus important que vous allez trouver. Il y a une résistance des pairs parce qu'ils ont l'impression que leur charge devient plus grande sur eux étant donné l'absence des autres collègues [...]. Ils disent: «on est obligé d'en prendre plus. On est obligé de combler ton absence ». Ça crée quelques fois des situations qui peuvent devenir conflictuelles ou qui peuvent devenir à discussion [...] dans certains départements, sinon il y a ouverture pure du collège à 100 % »
Adjointe. D.E #2	«Le manque d'espace: il faut vivre dangereusement et difficilement avec beaucoup d'étudiants pour démontrer qu'on a besoin d'espace supplémentaire. Là, ça fait quelques années qu'on demande ça au ministère. Ça bouge pas très bien »
Syndicat #3	«la plus grande difficulté que nous avons, c'est au niveau de la flexibilité des horaires (9 à 5) et ça, y a une contrainte qui est posée du fait que nous sommes un collège où y a trop d'étudiants dans les murs du collège. Alors le collège initialement, je crois, 1300 étudiants. Nous sommes 2500 étudiants et, en plus, y a certains locaux qui ont été loués pour l'université de Trois-Rivières alors nous n'avons pas tous les locaux du collège, ce qui nous empêche, ce qui fait que nous sommes comprimés. Notre horaire est comprimé. Ya très peu de flexibilité par rapport à ça [...]. Y a un problème de financement chronique du collège [...]. Ils vont les louer donc parfois les locaux à l'extérieur pour avoir de l'argent»
Enseignant #4	«Il faut explorer au maximum tous les locaux. Donc, nous avons beaucoup d'élèves, moins de locaux [...]. Si on n'avait davantage de latitude sur les locaux, ça ferait en sorte probablement qu'on pourrait changer les plages horaires»
Enseignant# 5	«Dans les départements on pourrait dire qu'il y a des sous-cultures et qu'il n'accepte aucune demande de conciliation travail-famille parce qu'on principe les demandes de conciliation doivent être acceptées par les départements avant d'être accepté par le collège[...] les départements ont décidé d'arrêter toute de demande de conciliation à cause des impacts qui peuvent y avoir pour les enseignants qui n'ont pas d'enfants»
Enseignant #6	«On a un problème d'espace des locaux qui cause des horaires épouvantables et dans la construction des horaires C'est la mesure (9 à 5) le fait de ne pas avoir de disponibilité pour les enfants, pour moi. Commencer tôt, ça me dérangerait pas mais c'est sur quand les deux, moi et ma conjointe, on termine à 6h. Ça pose problème dans la gestion familiale»

Enseignant #7	«C'est toujours la contrainte d'horaire (9 à 5) ne pas être présent surtout pour les tout petits à la garderie, à l'école [...]. On ne veut pas aller les derniers comme parents les chercher à la garderie et les premiers à les conduire. Ça n'a pas sens mais ce sont des impacts sur la vie familiale »

4.3.4 Les impacts des conflits travail-famille sur le plan personnel (enseignants (es))

Certains enseignants (es) déclarent qu'il sont fatigués et moins motivés à donner leurs cours. De plus, le syndicat évoque des cas d'épuisement professionnel dus à la surcharge des horaires de travail. Certains enseignants (es) affirment notamment avoir des conflits entre collègues quant aux demandes de conciliation travail-famille (les sous-cultures dans les départements qui refusent la conciliation). La moitié des enseignants ajoutent que les impacts des mesures informelles de conciliation travail-famille créent un sentiment d'injustice, particulièrement pour les enseignants(es) qui n'ont pas d'enfants, par exemple dans ce cas l'horaire adapté (9 à 5). Ceci provoque parfois des situations conflictuelles entre collègues. La question sur les impacts des conflits travail-famille n'a pas été posée à la direction des ressources humaines ni et l'adjointe D.E.

Tableau 9, Descriptif des impacts des conflits travail-famille sur le plan personnel.

Participants	Descriptif sur les **impacts des conflits travail-famille** sur le **plan personnel**
DRH #1	Ce participant n'est pas concerné par cette question
Adjointe. D.E # 2	Ce participant n'est pas concerné par cette question
Syndicat # 3	«Les gens, ce temps-ci, c'est épouvantable. Il y a plus d'épuisement professionnel dans notre département. Ce qu'on constate, prennent des congés du PVRTT, programme de réduction volontaire de temps de travail, quand ils sont à temps complet plutôt de travailler à 100% [...]. C'est volontaire, donc tu réduis ta charge de travail et tu réduis ton salaire aussi pour être en mesure de concilier. C'est ce qui crée une pression [...]. En plus, ceux qui demandent la conciliation vont pénaliser ceux qui n'ont pas demandé [...]. Ça dérange une collègue directe. Elle dit qu'elle ne bénéficie pas directement »
Enseignant # 4	« Un département a décidé d'accepter toutes les contraintes travail-famille puis là, ils se retrouvent avec la moitié du département qui a des jeunes enfants [...]. Là,

Enseignant # 4 (suite)	moitié du département ont demandé une contrainte de finir à 4h pour avoir le temps d'aller chercher les enfants à la garderie en fin de journée mais là, c'est l'autre moitié du département qui se ramasse avec les cours de 4 à 6 dans ce cas-là. Ça causait des problèmes parce qu'y restait toujours les mêmes personnes qui allaient finir de 4 à 6 pendant toute la session parce eux ont pas d'enfants alors ils vont se ramasser nécessairement avec des horaires qui sont moins beaux, qui feront moins leurs affaires, puis ils ont peut-être d'autres projets qui ne seraient pas de la conciliation travail-famille [...]. Donc, ils ont décidé de refuser la conciliation. C'était l'idée de ne pas pénaliser d'autres par souci d'équité »
Enseignant # 5	Mon employeur accepte mais pour être franc, il y a une personne dans mon département avec qui ça crée des tensions, mais les autres sont tous ouverts à ça. En fait, moi ma seule contrainte, c'est de ne pas commencer 8 h 00 et ça dérange une collègue directe. Elle dit que elle ne bénéficie de la conciliation puisqu'elle n'a pas d'enfants »
Enseignant #	« Je trouve plate que nous, dans notre département, on ne peut pas appliquer l'horaire de conciliation 9 à 5 et que les autres départements peuvent l'appliquer. On trouve ça injuste surtout pour les gens qui n'ont pas d'enfants»
Enseignant #6	«En entend souvent dans les départements. Moi, dans le temps, je n'avais pas de conciliation. Donc ça ne sert à rien, là. Tu peux t'arranger sans conciliation. Je me suis arrangé sans. Alors toi, arrange-toi sans demander de conciliation travail-famille. C'est un petit peu ça la pensée de certains enseignants»
Enseignant #7	«Mon employeur accepte la conciliation mais pour être franc, il y a une personne dans mon département avec qui ça crée des tensions, mais les autres sont tous ouverts à ça. En fait, moi ma seule contrainte, c'est de ne pas commencer 8 h 00 et ça dérange une collègue directe. Elle dit que elle ne bénéficie de la conciliation puisqu'elle n'a pas d'enfants»
Enseignant#8	« [...] si tu n'as pas la chance d'avoir l'horaire 9 à 5 pour la session et lorsque tu habites à l'extérieur, c'est vraiment stressant. Ça m'est arrivé de rentrer en classe avec mon manteau sur le dos. C'est moins motivant et c'est stressant conduire les enfants à la garderie et la peur d'arriver en retard [...]»
Enseignant #9	«Je pense que c'est une jalousie. Moi, dans le temps, je n'avais de conciliation. Pas, donc ça ne sert à rien, là. Tu peux t'arranger sans moi. Je me suis arrangé sans. Alors toi, arrange-toi sans demande conciliation travail-famille. C'est un petit peu ça»
Enseignant #10	« [...] Lorsque tu habites à l'extérieur, c'est vraiment stressant. Ça m'est arrivé de rentrer en classe avec mon manteau sur le dos. C'est moins motivant et c'est stressant conduire les enfants à la garderie et la peur d'arriver en retard [...]»
Enseignant #11	« À partir du moment qu'on accepte la conciliation pour une personne, il faut l'accepter pour tout le monde. [...]. Ce n'est pas agréable. Donc, on a constaté en sorte que les profs qui n'ont pas d'enfants ou ils ont des enfants plus vieux allaient écoper des débuts et des fin de journées et on n'a décidé ça sera de chacun de s'organiser. Ça veut dire : on n'accepte plus de contraintes parentales donc on en demande plus pour personne et c'est à chacun de gérer sa situation familiale enseignant»

4.3.5 Les impacts des conflits travail-famille sur le plan organisationnel

Les représentants du cégep évoquent les impacts des difficultés de conciliation travail-famille sur le plan organisationnel. En effet, la direction des RH rappelle les difficultés de recrutement ainsi que les conflits entre collègues qui touchent particulièrement les horaires de travail « 9 à 5» et enfin, les heures supplémentaires pour le personnel qui confectionne les horaires des enseignants(es).

Tableau 10 Descriptif des impacts des conflits travail-famille sur le plan organisationnel.

Participants	Descriptif sur les **impacts des conflits travail-famille** sur le **plan organisationnel**
DRH# 1	Ben, disons le plus gros impact qui pourrait se trouver retrouvé au niveau RH, c'est l'embauche. C'est organiser le travail différemment. C'est au niveau du recrutement. Vous allez trouver que ce n'est pas facile de trouver une personne qui vit directement avec la demande de l'individu, donc ça crée une difficulté logistique quelquefois problématique les gestions de conflits des contraintes entre collègues au début de la session pour planifier les choses correctement. Ça affecte l'étudiant. C'est surtout les conflits entre collègues à long terme »
Adjointe DE#2	« Lors de la confection des horaires, ensuite ça augmente le nombre d'heures pour les filles qui font la confection des horaires et puis, moi, aussi je peux avoir des besoins qui peuvent être légitimes aussi, donc ça crée des difficultés aussi dans les départements. On pourrait dire qu'il y a des sous-cultures. Ils n'acceptent pas de conciliation travail-famille [...]. Certains départements, c'est comme ça [...]: non-recevoir absolu. En plus, en principe, une demande de modification ou aménagement d'horaires doit passer par le département avant d'être accepté par le collège [...]. Certains départements ont pris une approche d'arrêter cette possibilité-là de conciliation travail-famille dans leur département à cause justement des impacts que ça la chez autres qui n'ont pas d'enfants.
Syndicat #3	«La plus grande difficulté, c'est lorsqu'il y a un mécontentement du point de vue département [...]. Comme là, en département de mathématique, l'horaire à la carte, comme à la loterie, ils peuvent voter. Là, ça peut créer des frictions [...]. On m'a dit ça hier où des gens qui demandent une réduction de temps de travail. Y a des gens qui demandent être à 80 % des fois, peut être à 40 %, parce qu'il y a qui sont fatigués ou ils ne veulent pas donner un cours. Autrefois, on voyait très rarement, mais c'est plus commun, plus fréquent et chez les jeunes, ou surcharge, ou surmenage, ou ils y ont trop d'étudiants, ou mauvaise relation travail climat de travail qui se dégrade»
Enseignant-(es)	Cette question n'est pas adressée aux enseignants

4.5.6 Soutien organisationnel (soutien de la direction RH, collègues)

Dans cette section, nous voulons connaître la perception des enseignants quant au soutien organisationnel (soutien de la direction et des collègues) en matière de conciliation travail-famille, étant donné qu'il n'existe aucune politique officielle de conciliation travail-famille. De façon générale, l'image que se font les enseignants (es) de la direction des RH en matière de conciliation est positive. Du côté de la direction (DRH, adjointe D.E et syndicat), ce soutien organisationnel se traduit concrètement par une plus grande acceptation des demandes de contraintes d'horaire (9 à 5) relatives à la conciliation travail-famille. La majorité des enseignants affirment qu'il existe du soutien organisationnel en matière de conciliation travail-famille. Du côté du syndicat des enseignants le directeur RH et l'adjointe. D.E affirment qu'ils s'assurent de répondre aux demandes de conciliation travail-famille de façon adéquate et acceptent le maximum de demandes liées aux contraintes familiales.

Tableau 11 la perception des participants sur le soutien organisationnel.

Participants	Descriptif sur la perception des participants **s**ur **le soutien organisationnel**
DRH #1	«Je m'occupe de m'assurer que les conventions collectives, que l'application est correctement faite et, aussi, on a aussi la responsabilité de remplacer ces gens au niveau des RH par les sélections des nouvelles sélections personnelles [...] pour remplacer des gens qui font des demandes de congé dues à la CTF, notamment
Adjointe A.E #2	«Je dirai que 99% des demandes de contraintes familiales sont respectées »
Syndicat # 3	«On essaye de concilier les éléments de cette conciliation qui sont déjà intégrés dans notre convention puis nous comme syndicat c'est de voir que les règles sont respectées alors c'est nous agissons comme un chien de garde ici dans le collège» .
Enseignant#4	«les demandes excessives de contrainte horaires 9 à 5 qui ne sont pas acceptées parce qu'on considère qu'on est déjà très avantagé comme prof puis enseignant du cégep de Drummondville au niveau de la conciliation. Le collège a tendance à tout accepter à moins qu'il y a un conflit, une impossibilité»

Enseignant#5	«La directrice adjointe a fait la tournée des départements pour sensibiliser les profs pour accommoder comment est-ce que ça fonctionnait la conciliation travail-famille». Ben, l'appui, on revient là-dessus à tout bout de champ. On fait jaser les profs. On les écoute. On a créé un comité récemment qui est mort un peu là. C'est un comité sur la conciliation travail-famille. On voulait voir si on pourrait trouver des solutions supplémentaires parce qu'on a de la misère à trouver quelqu'un qui a de l'énergie puis de la volonté pour s'en occuper dans ce comité»
Enseignant#6	«Le collège est très collaborateur. On a comme même de l'appui [...]. Moi, je pense que oui. Quand j'ai des problèmes, je vais au RH. Lorsque j'ai des problèmes de conciliation travail, c'est plus les ressources qui m'aide »

4.3.6 Le soutien des collègues

Certains participants affirment qu'ils ont le soutien de leurs collègues, compte tenu du climat de travail au département. Cet appui se manifeste par l'entraide mutuelle, à savoir, l'acceptation d'échanger les horaires de cours entre deux enseignants ou de remplacer un collègue lorsque celui-ci a une urgence.

Le tableau suivant présente le descriptif sur le soutien des collègues.

Tableau 11 Descriptif sur le soutien des collègues.

Participants	Descriptif des réponses sur **le soutien des collègues**
DRH # 1	Cette *question* ne concerne pas participant
Adjointe.A.E #2	Cette question ne concerne pas participant
Syndicat #3	«ben oui, lorsque la dynamique est bonne. Bon, si je prends mon département, il y en a un de mes collègues qui vient d'avoir un enfant très jeune alors on lui a dit : «bon tu vas avoir une session plus légère». On a décidé même cette semaine, c'est une décision départementale, pourquoi lui on lui fait un cadeau. Il vient d'avoir une 2 ième enfant, puis on l'aimait bien, alors quand ça fonctionne bien, mais dans son cas, on lui avait donné un cours de moins. On va dire: «garde, t'es jeune papa. Profites-en un peu». Un autre exemple : des femmes de même âge qui ont les même besoins de conciliation, alors elles vont s'entraider. On peut dire malgré certains cas, il y a un soutien entre les collègues»

Enseignant # 4	«On s'entraide, parce qu'en musique, c'est un concept d'équipe. On joue à l'orchestre. On donne des cours individuels chaque prof [...] mais notre vie des musiciens d'habitude, on n'est une équipe toujours. Je remplace un prof là, puis il me remplace à son tour»
Enseignant# 5	« [...] Ben, on va se rendre service: «peux-tu prendre mon groupe ce matin», sous forme d'échanges pour une situation? Cas de force majeur, on a une ouverture»
Enseignant #6	« Ça arrive qu'on fait des échanges. J'étais en examen. L'école m'a appelé parce que mon fils, il avait la gastro. Fait-que y a une collègue qui est venue surveiller mon examen. Ça, ça c'est vraiment une situation d'urgence. On a comme même un certain nombre de congés qu'on peut prendre. On peut s'absenter d'équivalent d'une semaine pour le même groupe [...]. On peut manquer 4 h de cours [...]. J'ai dû m'absenter pour maladie ou pour autre sans être remplacé»
Enseignant #7	«Moi qui a la conciliation, ça c'est plate pour les autres. C'est inégalité mais en même temps, pourquoi je les priverais les autres. Je me sens pas coupable mais mal alaise à l'aise. Moi, moi j'ai des enfants. Eux-autres, eux autres ils n'ont pas, donc je ne suis pas à l'aise. Ça donc on s'entraide dans notre département. On a tous le même discours. À ma connaissance, on se connaît bien et s'entends bien »

4.3.8 Les recommandations des participants

Plus de la moitié des participants (es) souhaiteraient, avoir une flexibilité des horaires leur permettant d'aller chercher leurs enfants à l'école. La majorité des participants (es) confirment un manque de locaux chronique dans le cégep et souhaiteraient une solution à cet effet, à savoir agrandir le cégep. Deux enseignants souhaiteraient que le cégep restreigne le nombre d'étudiants inscrits tout en respectant la capacité recommandée.

Le tableau suivant présente le descriptif sur les recommandations des participants

Tableau 12 Descriptif sur les recommandations des participants

Participant	Descriptif sur **les recommandations** des participants
DRH #1	«Je pense qu'il va a falloir faire un pas encore plus grand dans le futur, essayer de voir comment on essayerait de répondre de façon préventive et peut être les mesures de conciliation travail-famille vont être réévaluées. La prochaine étape est de sonder continuellement les gens pour évaluer les besoins à la matière et d'établir des mesures formelles qui vont être flexibles à travers le temps pour répondre au nouveau besoin»

Adjointe D.E #2	«En répondant à la demande pas avant 9 h, pas après 17.h Je pense aussi à libérer une journée pour les gens qui ont des urgences, une demande de congé, mais on ne peut plus changer l'horaire, une fois que c'est fait».
Enseignant # 3	«L'espace qu'il faut [...]. Autrefois, il y avait moins d'étudiants. On pouvait avoir une plage horaire. Le midi, ça permettait à tout le monde de souffler. Les profs qui étaient depuis 8h, ils ont leur journée dans le corps. On ne travaille pas sérieusement entre 16h et 18h même 17h. Ils veulent partir, alors. Et les locaux qu'on loue pour la formation continue et ça ramène de l'argent au cégep. Mais, qu'on avait créé le cégep, y avait des formations continues mais le soir, et là c'est des impacts sur tout le monde, on a problème d'espace et les conséquences sont sur des horaires qui sont plus lourds qui commencent plus tôt. Alors, la conciliation travail-famille devient plus difficile alors qu'on parle de on veut plus d'espace »
Enseignant #4	«Tout le monde peut finir à 4h. Oui, ça sera l'idéal. Comme ça, y a pas de jalousie. Remarque qu'ils y en ont qui aiment finir à 6. C'est vraiment de l'espace. Ce n'est pas une question d'ouverture du tout parce que, si c'était possible, ils nous accommoderaient plus, je pense. Encore là, le problème c'est vraiment la contrainte d'espace et les impacts que ça peut avoir sur les autres qui n'y en demandent pas. C'est là que ça bloque»
Enseignant #5	«Je pense qu'il faut sensibiliser et les faire constater que c'est un bénéfice pour tout le monde. Je pense que le collège a un rôle éducatif [...]: «vous finirez pas plus tard tous les jours. Ça va arriver une fois». Ça veut dire, qu'entre départements, on devrait peut être plutôt, comme ça, se parler pour établir à un moment donné »
Enseignant #6	Il faudrait que ça sera le collège qui détermine. Je pense que la société a créé la conciliation travail-famille. Je pense qu'on devrait en bénéficier. Il faut surtout penser à long terme aux conflits entre collègues dus à l'espace »
Enseignant # 7	«S'assurer de terminer le cégep tôt. Je le mettrais à 16 h de manière à ce que tout le monde va chercher ses enfants à 5h et de manière que les autres ne puissent pas chialer. Ça sera probablement une méthode et on engage plus de prof ou agrandit le cégep à mon avis »

Nous avons présenté les résultats des extraits provenant des entretiens de recherche. Le chapitre prochain présente les résultats des cinq thèmes présentés et appuyés par des écrits scientifiques et formule des recommandations pour les participants de cette étude.

Chapitre 5:Discussion des résultats

Ce chapitre de discussion vise à reprendre et à analyser les principaux constats obtenus–lors des entretiens ainsi que les nouveaux constituants surgissant sur le terrain en lien avec les résultats présentés dans ce chapitre. Ensuite, nous comparerons nos résultats avec les écrits scientifiques. De plus nous présenterons quelques recommandations concernant les mesures de conciliation travail-famille pour les participants.

5.1. Discussion

5.1.1.L'existence des mesures de conciliation travail-famille

- ✓ **Absence de politique de conciliation travail-famille**

Rappelons que ce cégep ne dispose d'aucune politique en matière de conciliation travail-famille et ne fait aucune mention de mesures à cet effet dans sa politique des ressources humaines. Ce constat corrobore les écrits de Lemelin (2012) affirmant que certains collèges ont omis l'implantation des politiques de conciliation travail-famille. Probablement par manque de volonté, de temps ou par manque de moyens financiers D'autres écrits abordant dans le même sens affirment que l'application des mesures est tributaire des particularités des organisations, lesquelles constituent un point de départ pour l'implantation des mesures de conciliation travail-famille (Conseil de la famille et de l'enfance,2003). En l'occurrence, les représentants du cégep se réfèrent souvent aux conventions collectives (FNNEQ) pour répondre aux besoins en matière de congés parentaux De la même façon, pour les mesures de base découlant de la catégorie des dispositifs concernant l'aménagement du travail, la direction des RH se réfère aux dispositifs favorisant la conciliation travail-famille du ministère de la Famille que nous allons présenter ci-après. À ce sujet, l'étude de Tremblay affirme

que ces mesures sont très fréquentes dans les organisations québécoises (Chrétien et Letourneau, 2010). La chercheuse ajoute que l'implantation de ces mesures représente plusieurs avantages pour les organisations, soit le bon climat de travail, la réduction de l'absentéisme, le renforcement de la productivité et la réduction du roulement de personnel.

✓ Les mesures informelles de conciliation travail-famille

Toutefois, le cégep de Drummondville offre à ses enseignants (es) des mesures informelles de conciliation travail-famille. À ce sujet, le forum de 2003 sur la conciliation travail-famille mentionne deux types d'approches de mesures (formelles et informelles). Les mesures formelles sont écrites de manière précise dans les conventions collectives et les normes du travail tandis que les mesures informelles réfèrent aux accommodements flexibles entre l'employeur et l'employé pour répondre à un besoin spécifique. Le Conseil de la famille et de l'enfance (2003) ajoute que les deux approches sont aussi appropriées selon le contexte (selon la culture organisationnelle du milieu).

D'autres études faites par le ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF, 2004) ajoutent que l'approche «informelle» est à l'avant-plan dans les entreprises. Cette approche a des avantages mais aussi des inconvénients. L'avantage des mesures informelles, c'est qu'elles sont simples, rapides et flexibles. Toutefois, elles ont également des inconvénients: elles peuvent créer chez certains employés un sentiment de favoritisme puisqu'elles sont négociées entre l'employeur et employé en particulier. Un autre inconvénient tient au fait que beaucoup d'organisations disposant de mesures de conciliation travail-famille les dispersent dans la politique générale de gestion des ressources humaines. En effet, ces mesures ne sont pas identifiées puisqu'elles n'ont pas fait l'objet de négociations. En ce sens, elles ne sont pas profitables pour les employés (Barrera, 2012). L'auteure ajoute que l'implantation d'une politique officielle de conciliation travail-famille peut éviter les situations susceptibles de produire un sentiment d'iniquité (Barrera, 2012)

Dans le cas présent, les enseignants (es) ayant des contraintes familiales doivent remplir un document de contrainte d' horaires dans le document pédagogique puisqu'il n'existe aucun document officiel de contrainte d'horaire. En effet, comme le mentionne Lemelin (2012) lors d'une rencontre entre collègues et syndicat en 2008 (RCS), ce ne sont pas tous les cégeps qui ont adopté le formulaire de contrainte d'horaire afin de faciliter le quotidien des enseignants (es) en leur permettant de choisir leurs horaires.

- ✓ **L'ambiguïté des mesures de conciliation travail-famille**

Par ailleurs. Il semble que l'information sur ces mesures de conciliation travail-famille s'avère ambiguë en raison d'absence d'une politique écrite de conciliation. En effet, les résultats indiquent qu'il arrive parfois que les enseignants (es) prennent leurs congés pour des raisons familiales dans les journées de congé maladie par crainte de diminution de salaire (enseignants non-permanents). D'autres font le choix de prendre des congés en diminuant leur salaire pour répondre aux responsabilités familiales. La direction des ressources humaines ne fait pas la promotion des mesures de conciliation travail-famille pour que tous les enseignants (es) connaissent les alternatives qui s'offrent à eux en cas d'urgence familiale. À ce sujet, les écrits de Duxbury et Higgins (2000) affirment que les employeurs sont responsables de communiquer les mesures en matière de conciliation travail-famille.

5.2. Les caractéristiques favorables de la conciliation travail-famille

Les lignes qui suivent présentent une variété de mesures de conciliation travail-famille (informelles) dans le but de soutenir les enseignants (es) en matière de conciliation travail-famille. Tel que confirmé par Lemelin (2012), les mesures de conciliation travail-famille peuvent varier d'un cégep à l'autre. Dans la présente étude, nous avons identifié cinq mesures d'aménagement du temps de travail qui semblent influencer positivement la conciliation travail-famille. Nous avons retenu : 1) la

mesure de l'horaire adapté (9 à 5) pour conciliation travail-famille 2) les horaires à la carte (9à 5) 3) la garderie sur le lieu du travail 4) les horaires sur quatre jours (la semaine de travail comprimée) 5) l'échange des horaires de travail entre collègues de la même discipline

- ✓ **L'horaire de travail adapté «9 à 5» pour conciliation T-F**

Cette mesure est la plus sollicitée par les parents. Elle consiste à ne pas commencer avant 9h et ne pas finir après 17 h. Le but est de libérer les parents pour aller chercher leurs enfants à la garderie. Ceci corrobore les écrits de Tremblay et Villeneuve confirmant que les parents ayant des enfants à la garderie ou à l'école doivent aménager leurs horaires de travail en fonction des horaires de leurs enfants (Tremblay et Villeneuve, 2013). Dans le même sens, une autre enquête réalisée par la sociologue Louise Vandelac dans l'enquête de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (1995) a démontré que la souplesse dans les horaires de travail est cruciale pour les parents. Selon les écrits de Rochon (2000), la mesure « 9 à 5 » est la plus appropriée pour la gestion des contraintes parentales. Elle est très appréciée par la majorité des parents pour la bonne gestion des besoins familiaux imprévus. Il est important de mentionner que la mesure « 9 à 5» ou l'horaire adapté, comme les enseignants la nomment dans la documentation, correspond aux horaires standards « 9 à 5 » (voir chapitre 2).

- ✓ **Mesure de conciliation travail-famille à la carte « 9 à 5 »**

Concrètement, cette mesure fait référence à l'horaire adapté « 9 à 5 » pour concilier le travail et la famille. La mesure d'horaire à la carte fait partie des mesures qui facilitent la conciliation selon les pratiques favorables à la conciliation travail-famille (Rochon, 2000). Cette mesure semble être plus ou moins appréciée dans ce cégep, surtout par les enseignants (es) n'ayant pas d'enfants, puisqu'elle n'est accordée que pour certains cas particuliers. C'est pourquoi les résultats indiquent que certains enseignants (es) ressentent de l'iniquité, étant donné qu'ils ne peuvent pas s'en

prévaloir. En effet, ceci a été mentionné à plusieurs reprises dans les témoignages des participants et, pour cette raison, certains départements refusent toute demande de conciliation travail-famille. Toutefois, les écrits contredisent ce résultat en disant que cette mesure peut être avantageuse dans certains cas particuliers, entre autres pour prendre soin d'un «enfant handicapé à des heures précises». D'autre part, elle permet de conserver les employés qui sont contraints de s'absenter pour de longues périodes (Tremblay et Villeneuve, 2013).

- ✓ **Garderie sur les lieux de travail**

La présence de la garderie sur les lieux de travail représente un avantage particulièrement pour les parents ayant des enfants en bas âge, car elle facilite leur quotidien. En effet, cette mesure est parmi les meilleures dispositions pouvant faciliter la conciliation travail-famille des enseignants (es). Effectivement, ce résultat corrobore les enquêtes de l'Étude nationale canadienne sur la garde des enfants (Lero et al., 1993). Une autre étude menée par Barbeau (2001) ajoute que la présence de cette mesure est très rentable sur le plan organisationnel, surtout au niveau du recrutement et du maintien de la main-d'œuvre. De plus, elle évite l'absentéisme, facilite la réintégration des employés après les congés parentaux, améliore la motivation et la satisfaction au travail des employés et diminue le stress et les problèmes de santé qu'il engendre.

- ✓ **La semaine de travail sur quatre jours (semaine comprimée)**

Cette mesure est appréciée par tous. Les enseignants (es) qui s'en prévalent bénéficient d'une journée par semaine pour des activités personnelles ou professionnelles. La mesure de la semaine de travail sur quatre jours est utilisée sur une base volontaire, c'est-à-dire que les enseignants font le choix, au début de la session, de travailler quatre jours semaine pour avoir une fin de semaine de trois jours ou bien ils font le choix d'étaler leur horaire sur cinq jours. Ce résultat corrobore les

études de (Rochon 2000;Tremblay et Villeneuve, 2012) qui affirment que l'avantage de cette mesure se situe au niveau de l'accomplissement «des quarts de travail plus longs» dans le but d'alléger le nombre de jours de leur cycle de travail «c'est-à-dire sur une base hebdomadaire ou à la quinzaine». En effet, cette mesure a pour avantage d'obtenir des congés additionnels : «allonger les fins de semaine et avoir ainsi de courtes vacances (Tremblay et Villeneuve, 2012). De plus, la semaine de travail comprimée est avantageuse notamment pour le personnel qui souhaiterait alléger le nombre de jours de travail hebdomadairement afin de ne pas réduire les heures de travail par manque de moyens financiers» (Rochon, 2000, p.26).

Cependant, cette mesure est incomprise par certains enseignants (es). qui ne savent pas clairement si cette mesure a pour but de répondre à leurs besoins ou si elle doit faciliter l'accomplissement de leurs tâches pédagogiques. Toutefois, les participants déduisent que cette mesure fait partie de la conciliation travail-famille. Cette incertitude s'explique vraisemblablement par le fait que les représentants du cégep ne communiquent pas clairement l'information concernant les mesures de conciliation travail-famille. Toutefois, l'adjointe à la direction des études nous a affirmé que cette journée de congé a pour but d'accomplir des tâches pédagogiques (correction de copies d'examens et préparation de cours).Elle ajoute que l'avantage de cette journée, c'est qu'elle accorde de la latitude aux enseignants, soit la possibilité de travailler soit au bureau ou à la maison. Malgré l'ambiguïté du message sur la mesure de la semaine de quatre jours (semaine comprimée), Tremblay et Villeneuve qualifient celle-ci de mesure pour concilier le travail et famille parce qu'elle sert de repos pour les enseignants (es) et allège leur surcharge de travail (Tremblay et Villeneuve, 2013)

Dans les écrits, la mesure de la semaine de quatre jours est appelée également « semaine comprimée». Celle-ci présente quelques inconvénients malgré ces avantages selon le type de travail. C'est le cas d'un travail qui demande davantage de rigueur et d'attention par exemple dans le cas des employés qui travaillent avec des «substances dangereuses» ou des équipements lourds présentant un risque d'accident. En ce sens,

la semaine comprimée peut engendrer de la fatigue « physique, mentale et demande plus de résistance et d'énergie» (Rochon, 2000, p.26). Ce n'est pas le cas dans l'étude présente puisque la semaine comprimée est très appréciée par la majorité des enseignants (es).

✓ Échange d'horaires

Cette mesure est appréciée dans certains cas, c'est-à-dire lorsqu'il y a un bon climat de travail entre les enseignants (es). Ils peuvent alors échanger leurs horaires pour faciliter leurs activités personnelles ou familiales. Concrètement, cette mesure est une forme de stratégie pour les enseignants (es) devant concilier travail-famille. En ce sens, elle est très appréciée, d'autant plus que la direction des RH accepte ce genre d'accommodation. Les études indiquent que cette mesure est très limitée (elle n'existe pas dans tous les milieux de travail) puisqu'elle relève de l'initiative des employeurs (Prévost, 2001). Il rajoute également que la formule d'échange d'horaires entre collègues favoriserait le climat de travail tout en diminuant le stress au quotidien. Dans ce contexte, on peut dire que la direction des RH appuie la conciliation travail-famille.

✓ Soutien organisationnel

L'ensemble des enseignants (es) se disent satisfaits, de façon générale, quant au soutien organisationnel en matière de conciliation travail-famille. En effet, la majorité affirme que les ressources humaines tentent de répondre aux demandes de conciliation travail-famille de tous les enseignants (es) dans la mesure du possible et ce, malgré le problème récurrent du manque de locaux affectant les horaires de travail des enseignants(es). Un comité de conciliation travail-famille a déjà été créé, puis abandonné mais, en raison de la résistance de certains départements sur la question de la conciliation. Les membres ont abandonné ce comité. Mais de façon générale, il semble que le fait d'avoir du soutien organisationnel (le soutien informel de la direction des RH) influe positivement sur la perception du conflit travail-famille des

enseignants (es). Ceci est en lien avec les écrits scientifiques qui attestent que le soutien organisationnel (soutien du supérieur) est significatif pour les employés. Celui-ci se traduit par la bonne attitude du supérieur immédiat, sa tolérance et sa compréhension des employés en cas de besoin en matière de conciliation travail-famille. Rappelons que le soutien du supérieur est souvent au premier rang dans les écrits pour déterminer si la culture organisationnelle est favorable ou défavorable à la conciliation travail-famille (Guérin et al.,1994). Les recherches ajoutent que l'implantation des mesures de conciliation travail-famille n'est pas souvent suffisante pour diminuer le conflit travail-famille. Il faut aussi que les employeurs incitent et appuient davantage l'utilisation de la conciliation (Morin, 2010; Den Dulk et Peper, 2007); (Thompson, Beauvais et Lyness,1999); Clark (2001). C'est ce que fait présentement de la direction des RH qui incite les enseignants (es) à utiliser ces mesures lorsque c'est possible de le faire.

- ✓ **Soutien des collègues**

Une autre caractéristique favorable à la conciliation travail-famille relevée est celle du soutien des collègues. En effet, les résultats affirment que les enseignants (es) se soutiennent entre eux en s'entraidant mutuellement, en échangeant les horaires ou en remplaçant des collègues en cas d'absence. À ce sujet, les études (Tremblay, Fusulier et Diloreo, 2009) démontrent que le déficit du soutien organisationnel (supérieur immédiat) peut rapprocher davantage les collègues au travail. Ils deviennent plus soudés et développent des stratégies pour combler ce manque. Ce n'est toutefois pas le cas des enseignants de ce cégep puisqu'il y a du soutien de la part de la direction des ressources humaines (RH). En effet, les enseignants se sentent plutôt appuyés par leurs collègues, mais encore faut-il qu'il y ait un bon climat au travail, c'est-à-dire aucune résistance à la conciliation travail-famille. Ces collègues les aident à minimiser la perception du conflit travail-famille, surtout ceux ou celles qui vivent les mêmes réalités qu'eux (enseignants avec enfants). À ce sujet, Kossek et des collaborateurs de recherche rappellent qu'effectivement que le soutien des collègues a

un impact sur la réduction du conflit travail-famille et favorise la santé mentale des employés (Kossek, Pichler, Bodner, et Hammer, 2011).

Par ailleurs, Guérin et d'autres chercheurs affirment que l'appui des collègues est un facteur important, mais il ne ressort pas comme un déterminant significatif dans tous les écrits du soutien organisationnel (Guérin et al., 1997; Tremblay, 2012). Dans le cas des enseignants, le soutien des collègues est important lors d'absence pour raison familiale, ou pour une urgence. Les enseignants apprécient alors l'aide de leurs collègues est leurs important dans leur cas.

5.3. Les conflits travail-famille influençant le conflit travail famille

Rappelons qu'il y a plusieurs types de conflit travail-famille. En l'occurrence, le conflit travail-famille fait référence à l'horaire de travail et aux difficultés vécues au travail par les enseignants (Chrétien et Letourneaux, 2010). Ainsi, nous avons retenu quatre principaux conflits travail-famille vécus par le personnel enseignant qui semblent influencer négativement la conciliation travail-famille: 1) la pénurie de locaux 2) les contraintes d'horaire adapté « 9 à 5 »; 3) le nombre trop élevé d'étudiants 4) la sous-culture des départements qui résistent aux demandes de conciliation travail-famille.

- ✓ **Pénurie de locaux**

Les résultats révèlent qu'il y a une pénurie de locaux de façon chronique au cégep de Drummondville. En effet, le cégep loue des locaux au Centre universitaire hors campus de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour pallier à son manque de financement. Étant donné que le cégep est tributaire financièrement du ministère de l'Éducation, l'administration du cégep manque de marge de manœuvre financière pour agrandir le cégep. Ceci rejoint les écrits du chercheur Isabelle (1982) qui dit que les administrateurs des cégeps dépendent du ministère de l'Éducation et, de ce fait, n'ont pas toute la souplesse requise dans l'exercice de leurs fonctions.

Dans le but de mettre fin au problème de pénurie de locaux, la directrice générale du cégep de Drummondville a entrepris des démarches auprès du ministère de l'Éducation dans l'optique d'agrandir le cégep. Celui-ci a refusé sa demande en disant qu'elle doit prouver que ses locaux sont utilisés au maximum (soirs de la semaine). De plus, il lui faut justifier le devis du nombre d'étudiants sur une longue période pour obtenir l'autorisation d'agrandir le cégep (ajout de locaux supplémentaires). Actuellement, le cégep compose avec ce fait. Il utilise toujours les locaux au maximum parce que c'est la seule solution à court terme pour également répondre aux conditions du ministère de l'Éducation. Toutefois, cette situation engendre à court terme des impacts sur la conciliation travail-famille chez les enseignants (es). La stratégie de l'optimisation des locaux a un impact sur la conciliation travail-famille des enseignants (es). Par exemple, si un enseignant (e) veut commencer à 9 h pour des raisons familiales et que le local où il donne son cours habituel est disponible seulement avant 9 h le matin, il est contraint de commencer sa journée de travail à 8h du matin. Dans ce contexte, les enseignants (es) ayant des enfants en bas âge qui doivent être accompagnés à l'école ou à la garderie ne peuvent pas le faire. Un autre impact associé à la pénurie de locaux concerne l'obligation de donner les cours dans des locaux d'une autre discipline. Les enseignants se retrouvent dans un environnement autre que le leur. L'extrait qui suit illustre clairement cette affirmation: *«Je vous donne un exemple: les enseignants d'art plastique ont leur propre environnement. Chacun a son espace. Présentement, on n'aurait besoin de deux classes supplémentaires pour arriver. On est obligé d'utiliser des laboratoires spécialisés pour donner des cours théoriques. Ce n'est pas l'idéal* » (*Participant, Enseignant*)

✓ Contrainte horaire adapté«9 à 5»

De la même façon, nous avons vu plus haut que ce manque de locaux est devenu un obstacle pour la conciliation travail-famille mais le résultat révèle aussi que la contrainte horaire «9 à 5» crée également un conflit travail-famille, puisque cette

mesure est seulement est souvent sollicitée par les enseignants(es) ayant des enfants en bas âge. De plus, elle est à la carte et accordée uniquement à ces derniers. La mesure « 9 à 5 » consiste à commencer tard (à 9 h le matin) et finir tôt (à 17h) pour conduire et ramener les enfants à la garderie ou à l'école. Cependant, puisque le nombre de locaux est limité et que certains départements résistent à la conciliation travail-famille, cette mesure est parfois refusée, ce qui crée des conflits travail-famille. De plus, cette mesure est informelle et offerte comme horaire à la carte. Cette situation demeure un fardeau pour le personnel responsable de la confection des horaires annuellement. En effet, les études de (St-Onge et al., 2002) affirment que les horaires de travail sont souvent une source de conflit travail-famille par le fait que les dimensions temporelles dépendent de plus en plus des exigences du marché du travail. De plus, l'organisation du temps de travail représente souvent un défi, particulièrement pour les parents ayant de jeunes enfants. La surcharge de travail, l'horaire de travail, les horaires et la durée du travail sont des facteurs qui amplifient le conflit travail-famille (Tremblay, 2012). Chenevier (1996) reconfirme ceci en disant que les horaires de travail sont une donnée centrale qui amplifie le conflit travail-famille.

- ✓ **Nombre trop élevé d'étudiants**

Le résultat révèle également qu'un nombre trop élevé d'étudiants inscrits versus le nombre des locaux disponibles influe indirectement sur la conciliation travail-famille. Selon les participants de l'enquête, il est inacceptable d'avoir plus d'étudiants et moins de locaux. Cette opinion est partagée par l'ensemble des enseignants de même que par la direction : *« Le cégep a été construit pour 900 et quelque 1000 étudiants et là nous sommes rendus Ça la une incidence sur la conciliation travail-famille dans mon cas.» (Participant, Enseignant)*

- ✓ **La sous-culture des départements**

Nous avons constaté au cours des entretiens que les départements disposent d'une

large autonomie quant aux décisions en matière de conciliation travail-famille pour les enseignants. Autrement dit, ces derniers ne sont pas tributaires des représentants des cégeps (DRH, Adjoint. DE) quant aux décisions à prendre sur la conciliation ou notamment les modalités de donner les cours. À ce sujet, les études rendent compte de cet état en expliquant que, lors de la création des cégeps, « l'autonomie professionnelle» des enseignants (es) a été au centre des discussions syndicales qui ont fondé la base de l'organisation du travail, l'abolition des structures départementales ainsi que la convention collective (De Saedeleer, 2005). De plus, le corps professoral partage la même expérience, discipline ou domaine rattaché. C'est pourquoi les enseignants travaillent dans un esprit de collégialité. Voici un extrait qui illustre ce propos « *Les professeurs sont largement autonomes et ils sont la raison pour laquelle le collège existe. Donc, les administrateurs sont là pour nous permettre de faire notre travail» (Participant, Syndicat).*

Probablement que cette autonomie les a conduit à former leur propre « sous-culture » dans les départements. Par ailleurs, les résultats affirment qu'il y a deux types de cultures (défavorable et favorable à la conciliation) selon les départements. Par exemple: les enseignants (es) du département de français sont contre la conciliation travail-famille; ils refusent toute demande de conciliation travail-famille. En effet, ces enseignants (es) sont contre la conciliation par principe et par souci d'équité avec les autres collègues. En ce sens, ils ont une sous-culture (une forte cohésion entre les enseignants) au point de ne jamais aborder les questions de conciliation. Ainsi, tous les enseignants (es) sont responsables de gérer leurs propres exigences familiales. À ce sujet, un autre constat a été soulevé lors des entretiens. Dans certains départements, parler ouvertement de «conciliation» ou faire des demandes de conciliation travail-famille est «mal vu ». Les études n'évoquent pas ce phénomène «du mal vu » en cas de demande de conciliation travail-famille dans les milieux masculins, pour des raisons de développement de leur carrière (Tremblay, 2008). Ce qui n'est pas le cas de la présente étude. On peut supposer que c'est probablement l'influence des «sous-cultures» qui empêchent les enseignants (es) d'en parler librement.

D'un autre côté, il y a des enseignants (es) qui sont pour la conciliation travail-famille. Ceux-ci sont plus tolérants et compréhensifs quant aux besoins de leurs collègues en matière de conciliation. Cette entraide se traduit par l'échange d'horaire avec un collègue ou le remplacement en cas d'absence comme nous l'avons vu dans les extraits consignés au chapitre précédent. Par ailleurs, il a été rapporté que l'acceptation de la conciliation travail-famille par certains enseignants (es) ayant de contraintes familiales est perçu comme une forme d'iniquité par ceux et celles qui n'ont pas besoin de conciliation de travail-famille (pas d'enfant ou de parent proche). Ceci peut pouvait générer parfois des conflits entre collègues.

À ce propos, les écrits n'abordent pas beaucoup la culture défavorable à la conciliation travail-famille et encore moins les sous-cultures défavorables à cet effet. Toutefois, ils affirment que le soutien de l'employeur (attitude et compréhension) explique si la culture sera favorable à la conciliation travail-famille (Tremblay et De sève, 2002; Tremblay et al., 2003; Duxbury et al., 2003; MESSF, 2004, cité dans (Chrétien et Letourneau, 2010).

5.3.1 Les impacts du conflit travail-famille sur le plan personnel-enseignants(es)

À la lumière de ce qui précède, nous avons souligné quelques impacts des conflits travail-famille sur le plan personnel à savoir, les conflits entre collègues: sentiment de favoritisme, jalousie, frustration, dégradation de climat de travail, manque de motivation au travail, stress au travail et épuisement professionnel.

- ✓ **Sentiment de favoritisme**

Comme nous l'avons dit, l'horaire de travail adapté « 9 à 5 » est utilisé, particulièrement pour diminuer les contraintes familiales. En effet, du fait que les mesures sont informelles, cette mesure est perçue par certains enseignants (es) comme du favoritisme. Car ceux qui n'ont pas d'enfants ne bénéficient pas de cette mesure. Cette situation génère de la jalousie, des frictions entre collègues et de la

dégradation du climat de travail. Ces constats convergent avec la problématique soulignée au chapitre 1). En effet, les auteurs (Allard et al, 2010) ont soulevé des difficultés de travail-famille chez les enseignants des cégeps à l'effet que le sentiment de favoritisme apparaît chez ces derniers en raison de l'utilisation de certaine informelles (entre la direction RH et l'enseignant(e)).

- ✓ **Manque de motivation au travail**

Dans le même sens, nos résultats indiquent que les enseignants (es) sont démotivés par les contraintes horaires « 9 à 5 » et le manque de locaux. Ces difficultés ont un impact direct sur la conciliation travail-famille des enseignants (es). En effet, cette situation crée chez les enseignants (es) un manque de motivation au travail, de l'épuisement professionnel et un manque de motivation au travail. À ce sujet, les études de Tremblay (2012) portent sur l'interférence entre les rôles des deux sphères (travail et famille) qui sont des vases communicants entraînant des conséquences. Ainsi, ces conflits de rôles entre les deux sphères se traduisent par du stress, lorsqu'il s'agit de faire un choix entrele travail et la famille, (Villeneuve et Tremblay (2013) ; (Duxbury et al., 2003, cité dans (Tremblay, 2012).

5.3.2 L'impact des conflits travail-famille des enseignants sur le plan organisationnel

Rappelons que les conflits travail-famille dans ce cégep sont : les contraintes des horaires adaptés de « 9 à 5 »la pénurie de locaux, le nombre trop élevé d'étudiants et les sous-cultures. De ce fait, le résultat de notre recherche ont soulevé trois principaux impacts sur le plan organisationnel, soit le recrutement des enseignants (es), les heures supplémentaires pour le personnel du soutien qui confectionne les horaires du personnel enseignant et la gestion des conflits entre collègues.

Les résultats confirment que l'impact des conflits travail-famille (manque de locaux, contraintes d'horaires) a un impact sur le plan organisationnel. En effet, la direction des RH nous a expliqué qu'en cas d'absence d'un (e) enseignant (e) à long terme, la

direction des ressources humaines devait procéder rapidement à l'embauche d'un nouvel enseignants (e), étant donné qu'il y a peu moins de professeurs voulant enseigner avec les contraintes horaires « 9 à 5 » (sans horaire fixe). Dans ce sens, le problème de recrutement est donc un obstacle pour l'organisation. Ce constat rejoint l'étude de Dodeler et Tremblay (2003) lorsqu'ils évoquent que les employés recherchent avant tout l'harmonisation entre le travail et la famille dans une organisation, ajoutant que les pertes d'effectifs se manifestent par des difficultés de recrutement.

- ✓ **Les heures supplémentaires pour le personnel de soutien**

Ensuite, nous avons relevé un autre impact: celui des heures supplémentaires de la direction adjointe des études et de son équipe qui doivent confectionner les horaires pour les enseignants (es). En effet, cette opération demande énormément de travail. Ce personnel chargé de la confection des horaires a également des obligations familiales, tout comme les enseignants et subit lui aussi l'impact du conflit travail-famille.

- ✓ **La gestion des conflits entre collègues**

Le conflit travail-famille vécu par des enseignants entraîne des impacts sur le plan organisationnel. En effet, nous avons vu plus haut que les enseignants (es) vivent du stress des frictions, de la résistance à la conciliation travail-famille de la jalousie entre collègues, etc. De ce fait, le conflit travail-famille pourrait devenir un souci potentiel pour les ressources humaines pour ce qui est des difficultés à gérer leurs effectifs. Dans le même sens, les recherches de Letourneau et Chrétien ont attesté qu'il est impérieux de se soucier du conflit travail-famille puisqu'il peut avoir des conséquences néfastes sur la santé mentale et l'épuisement professionnel des employés, ce qui pourrait coûter cher aux organisations. Ces auteurs ajoutent que les organisations qui offrent les mesures d'aménagement du temps de travail réduisent le

stress et l'absentéisme chez les employés. (Letourneau et Chrétien, 2010) Dans la présente étude, nous n'avons pas eu des cas d'absentéisme.

5.3.3 Conception de la conciliation

Nous voulons comprendre, à travers l'ensemble des témoignages recueillis, la définition du concept « Conciliation travail-famille » chez les participants (es) afin de dégager leurs principes qui guident les participants à ce sujet et enfin pour produire nos recommandations. Globalement, la réflexion à cet effet est partagée par l'ensemble des participants. Les enseignants (es) évoquent que cette question revient particulièrement à l'employeur en premier lieu. Selon eux, les représentants du cégep ont la responsabilité et l'obligation de tenir compte de la situation des parents ou des personnes ayant des proches à charge. En d'autres termes, les enseignants (es) ont de grandes attentes envers les représentants du cégep. Il semble très clair que les enseignants (es) affirment la primauté de la famille sur le travail. Pour les représentants du cégep, la conciliation travail-famille vise d'abord à répondre aux besoins des enseignants (es) en adaptant leurs horaires à leur situation familiale tout en respectant les exigences de l'organisation. Globalement, ils sont conscients des problèmes soulevés et reconnaissent leur rôle dans l'amélioration des conditions de travail des enseignants (es).

5.3.4 Les recommandations des participants

Nous avons voulu connaître les mesures souhaitées et les recommandations proposées par les participants afin d'appuyer nos suggestions et les recommandations appropriées pour cette étude. Le résultat montre que les enseignants (es) et les représentants du cégep mettent l'emphase sur l'importance et l'urgence de trouver des voies d'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie familiale, particulièrement en matière d'organisation du temps de travail. De façon générale, les participants souhaitent trouver une solution définitive aux problèmes de conciliation travail-famille dans leur milieu de travail, entre autres par l'accessibilité aux horaires «9 à 5»

pour tous. En effet, les enseignants souhaitent que la direction des RH instaure la politique de conciliation travail-famille pour rendre les mesures claires, communicables et accessibles pour tous et minimiser la perception du conflit de travail-famille et toute forme de sentiment d'iniquité entre collègues dans les départements. De plus, ils souhaitent également trouver une solution définitive au problème du manque de locaux. Ils ont évoqué également la nécessité de concilier nombre d'étudiants et locaux disponibles. Ils souhaiteraient la collaboration et le soutien de la part de la directrice générale du cégep à cet effet. En clair, il se dégage de l'ensemble des témoignages, en termes de conciliation travail-famille, une constante claire, soit les contraintes d'horaires adaptés de «9 à 5», la pénurie des locaux et le soutien organisationnel favorable à la conciliation travail- famille.

5.4 Qualité des efficacité des mesures et leur gestion

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons affirmer que les enseignants (es) du cégep bénéficient d'importantes mesures de conciliation travail-famille adaptées à leur milieu, à savoir: la mesure de l'horaire adapté offert en forme d'horaire à la carte « 9h à 5h», la garderie sur le lieu de travail, l'horaire sur quatre jours (semaine comprimée) et l'échange d'horaires. Toutefois, ces mesures sont informelles étant donné l'absence de politique officielle de conciliation travail-famille. À ce propos, nous avons vu au chapitre 4) qu'environ 48 cégeps, incluant celui de Drummondville, n'ont pas de politique officielle de conciliation travail-famille, excepté le cégep de St-Jérôme qui dispose d'une politique officielle de conciliation travail-famille. Par ailleurs 3 cégeps sur 48 ont des mesures de conciliation travail-famille éparpillées dans leur politique de gestion des ressources. Ce constat corrobore avec Lemelin l'omission, de la part des cégeps, de l'instauration des politiques de conciliation travail-famille pour les enseignants (es) (Lemelin, 2012).

Toutefois, nous pouvons dire que la direction des RH du cégep de Drummondville fait face à des grandes contraintes à chaque session (pénurie des locaux et nombre trop élevé d'étudiants) et que cette situation demeure la même malgré les démarches

auprès du ministère de l'Éducation. Celui-ci exige la démonstration de l'utilisation maximum des locaux au maximum ainsi que le devis d'étudiants sur une longue période pour pouvoir bénéficier des locaux supplémentaires. Néanmoins, malgré ces obstacles, la direction des RH appuie les enseignants (es) en agissant avec efficience. En effet, elle tente de répondre à leurs besoins en adaptant leurs horaires, dans la mesure du possible. En ce sens, les caractéristiques de l'environnement de travail favorise la conciliation travail-famille. Cependant, malgré l'appui organisationnel, le conflit travail-famille demeure. En effet, puisque les mesures sont informelles, elles engendrent plusieurs impacts sur le plan personnel et organisationnel. On le remarque sur les plans personnel où des conflits sont perceptibles entre collègues sur quant à l'approbation de certaines demandes de contraintes familiales (mesure « 9 à 5», favoritisme, sous-culture des enseignants (es) contre la conciliation, jalousie, frictions, manque de motivation, épuisement professionnel). Les impacts sont également présents sur plan organisationnel: difficulté du recrutement de nouveaux enseignants (es), heures de travail supplémentaires chez le personnel responsable de la confection des horaires pour les enseignants (es) et crainte d'éventuels conflits travail-famille.

Enfin, les représentants du cégep sont conscients qu'il faut reconsidérer certaines dimensions dans les conditions de travail des enseignants (es), par exemple implanter une politique familiale et recréer un comité de conciliation travail-famille afin d'éviter toute forme d'ambiguïté ou manque d'information à l'égard des mesures de conciliation travail-famille. Globalement, il n'y a pas de divergences avec le cadre théorique utilisé dans cette étude qui relate de façon générale les mêmes facteurs spécifiques au conflit travail-famille lorsque l'on traite ce conflit sous l'angle du travail, à savoir : les caractéristiques de l'emploi (particulièrement les horaires de travail) évoqué par Guérien et al. (1994) ainsi que l'environnement de travail (l'existence des mesures de conciliation et le soutien organisationnel) décrit par Chenivier (1996) et Tremblay (2012).

De façon générale les écrits corroborent parfaitement le cas du cégep de

Drummondville. Le nouvel élément exceptionnellement ressorti de cette étude est celui de la « sous culture créée par les enseignants (es) qui sont contre la conciliation travail-famille». En effet, les auteurs ne font aucune mention de cette sous-culture dans leurs écrits. Ceci s'explique probablement par le fait que la documentation québécoise aborde rarement le point de vue des employés sur la culture organisationnelle défavorable à la conciliation (Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay et al., 2003; Duxbury et al., 2003; MESSF, 2004). D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle les chercheurs mettent l'emphase sur le soutien organisationnel (soutien du supérieur immédiat) afin de comprendre le phénomène de la culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille (Starrels, 1992; Thompson et al., 1999).

Le chapitre qui suivant présente les principales recommandations pour le cégep de Drummondville.

Chapitre 6:Recommandations

Dans cette section, nous allons proposer aux représentants du cégep de Drummondville des recommandations à partir des écrits scientifiques adaptés à leur contexte de travail. Celles-ci se répartissent en trois axes: les points à maintenir, les points à améliorer et les actions à explorer pour l'efficacité de la conciliation travail-famille.

a. Les points à maintenir

Nous constatons que les représentants des cégeps agissent avec efficience compte tenu du peu de moyens dont ils disposent pour répondre aux besoins des enseignants(es) en matière de conciliation travail-famille. En effet, les enseignants (es) disposent entre autres des horaires sur quatre jours (semaine comprimée), de l'horaire à la carte « 9 à 5 », d'une garderie sur le lieu de travail, d'échanges d'horaires entre collègues de travail et de soutien organisationnel (direction des RH et adjointe à la direction de même que soutien des collègues en matière de conciliation travail-famille). Tous ces éléments sont des points qui concordent avec le cadre théorique choisi pour cette étude à savoir l'existence des mesures, les horaires de travail et le soutien organisationnel. De ce point de vue, nous pouvons dire que le cégep dispose des caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille. Ainsi nous recommandons au cégep de maintenir ces points forts.

b. Les points à améliorer

Rappelons que les mesures de conciliation travail-famille dans ce cégep sont informelles. De ce fait, nos résultats relatent une incompréhension chez certains enseignants (es) concernant la mesure de la semaine de quatre jours (semaine comprimée). Il en est de même pour les congés parentaux. Dans ce contexte, nous suggérons aux représentants du cégep de renforcer davantage la communication

concernant les mesures de conciliation travail-famille afin de les rendre accessibles pour tous.

Dans la même veine, le comité doit se soucier particulièrement des sous-cultures dans les départements. Cet élément vise particulièrement ceux et celles qui résistent à la conciliation travail-famille. Nous croyons qu'il est important de créer un espace d'échange pour éviter les conflits entre collègues et créer un bon climat de travail. Nous suggérons, à court terme, d'opter pour une rotation entre les enseignants (es) afin que tout le monde puisse bénéficier de cette mesure. Toutefois, il faut préciser que cette solution n'est pas recommandée à long terme. Toutefois, nous croyons que les locaux qui sont loués par l'Université du Québec à Trois-Rivières pour la formation continue devraient servir seulement pour les cours réguliers. La formation continue pourrait se donner le soir, par exemple, afin de libérer les locaux pour les étudiants réguliers dans la journée. Il faut également reconsidérer le nombre trop élevé d'étudiants versus le nombre les locaux disponibles à court terme. Et enfin, sachant que des démarches ont déjà été entamées auprès du ministère de l'Éducation pour agrandir le cégep, nous souhaiterions, à partir de la présente recherche, appuyer la demande afin de sensibiliser davantage les acteurs clés responsables du changement.

c. Action à explorer

Avant d'entamer toute action à explorer dans cette section, il faut prendre en considération la vulnérabilité du cégep face au problème de la pénurie des locaux. En effet, le cégep ne dispose pas de ressources financières suffisantes pour combler le déficit de locaux créant ainsi un ensemble de problèmes touchant les horaires de travail et la conciliation travail-famille des enseignants (es).Toutefois, il important de rappeler que les données ont révélé que le cégep dépend financièrement du ministère de l'Éducation. En effet, cette réalité est la situation de tous les cégeps du Québec. Cette réalité a été confirmée dans Isabelle (1982) qui rapporte que les cégeps dépendent financièrement du ministère de l'Éducation. C'est pourquoi les cégeps ont

de la difficulté à exercer le plein pouvoir qui leur revient. Sachant que ce problème relève de l'externe (le Ministère), nous suggérons à court terme d'évaluer le nombre trop élevé d'étudiants inscrits en prenant en considération la disponibilité des locaux, dans l'attente d'un accord favorable du Ministère pour construire de nouveau locaux.

En parallèle à cela, nous suggérons aux représentants du cégep de mettre l'emphase sur les dimensions culturelles internes propre à leur milieu de travail (cégep), et particulièrement les sous-cultures (enseignants(es)) dans les départements qui sont contre la conciliation travail-famille). Dans le but de comprendre l'existence des sous-cultures dans les départements, il nous a paru pertinent de porter un regard d'abord sur les départements des cégeps. Du fait que les enseignants (es) de ces unités ont la même formation et partagent la même discipline, il se crée une « culture commune » qui les rassemble spontanément. En ce sens, les départements deviennent des lieux d'appartenance dans les cégeps. Dans ce contexte, les enseignants ont une certaine forme d'autonomie professionnelle. Toutefois, cette autonomie académique est limitée et le département doit interagir avec les composantes de la réalité du collège. Concrètement, «le département est principalement un lieu de concertation pédagogique en lien avec le savoir disciplinaire. La rigueur intellectuelle, l'esprit critique et la créativité sont au rendez-vous des discussions qui animent le département et qui fondent son autonomie» (Sabourin et al., 2011,p.20).

À la lumière de ces informations, nous pouvons mieux saisir la raison de l'existence des sous-cultures dans les départements du cégep de Drummondville. En effet, la documentation scientifique définit la sous-culture comme étant celle qui «représente les valeurs et les normes véhiculées au sein d'un groupe (formel et informel) à l'intérieur de l'organisation » (Dion et al., 2000). En effet, le groupe informel est celui qui décide de ses propres règles internes. Il partage un ensemble de règles qui forme sa pensée. Il peut même construire des liens d'amitiés en dehors du travail. Concrètement, le groupe informel dépend particulièrement des intérêts de ses membres (Brunet et Savoie 2003). Sur ce point, nous recommandons aux

représentants du cégep de considérer cette sous-culture départementale et de la gérer afin de favoriser la conciliation travail-famille pour tous. Pour y parvenir, ces derniers doivent stimuler l'engagement organisationnel impliquant surtout les départements qui résistent à la conciliation travail-famille. Des études effectuées par Brunet et Savoie proposent que le groupe informel soit considéré comme un partenaire important dans les changements qui affectent toute organisation. D'abord, parce qu'il connaît davantage ses membres, il peut ainsi les soutenir et les aider à mieux interpréter leur milieu de travail, en agissant comme un réducteur du stress et comme cadre de référence pour les comportements au travail de ses membres. De ce fait, la direction peut bénéficier de ses «dispositifs naturels» de soutien social gratuitement en cas de changement important en impliquant pour mobiliser les unités départementales (Brunet et Savoie 2003).

À la lumière des données actuelles, il nous paraît donc intéressant d'explorer la possibilité d'implanter d'une politique de conciliation travail-famille pour les raisons suivantes: d'une part, nous croyons que l'adoption d'une politique de conciliation travail-famille faciliterait la communication des mesures existantes qui sont méconnues par presque la totalité des enseignants (es); ensuite, nous pensons qu'elle permettrait l'accessibilité et une meilleure transparence pour les enseignants (es) qui ne sont pas permanents (par crainte de baisse de salaire ou de perte d'emploi). En effet, les enseignants (es) connaîtraient leurs droits en matière de congés et d'aménagement de temps de travail); enfin, nous supposons que cette politique permettrait aux enseignants (es) de se sentir plus à l'écoute et d'être à l'abri des injustices et des jalousies entre collègues. Ainsi, malgré l'existence du soutien organisationnel en matière de conciliation travail-famille et la présence des mesures, ceci n'est pas suffisant pour faciliter l'accessibilité à ces mesures, surtout pour les enseignants(es). À ce sujet, les recherches recommandent d'instaurer les politiques de conciliation travail-famille puisqu'elles apaisent les conflits travail-famille chez les employés, surtout si elles sont accompagnées du soutien organisationnel (Closon ,2007).

La mesure de l'horaire à la carte 9 à 5 qui génère très souvent un sentiment de favoritisme chez les enseignants. À ce propos, (Barrera 2012, p.12) rapporte que les politiques de conciliation travail-famille qui ne sont pas écrites clairement peuvent engendrer des conséquences défavorables telles que:

- ✓ Absentéisme et retards au travail du personnel
- ✓ Manque de performance au travail
- ✓ Plus grand roulement du personnel
- ✓ Refus d'affectation ou de promotion
- ✓ Difficultés de recrutement
- ✓ Pertes financières substantielles

Par ailleurs, il est important de mentionner que s'engager dans une démarche d'implantation de politique de conciliation peut être un processus long et compliqué. Toutefois, nous sommes persuadés que l'officialisation des mesures de conciliation travail-famille peut se faire et que cela nécessite la mobilisation de différents types de ressources. Avant d'entamer cette démarche, la direction des RH doit recréer un comité de conciliation, l'outiller, le former, le mettre à jour en matière de conciliation travail-famille, et de préférence, choisir des enseignants de différents départements. Ce comité va travailler en amont avec la DRH et le syndicat des enseignants (es) dans le l'optique de faire prendre conscience à tous les enseignants des difficultés de certains d'entre eux qui ont besoin d'utiliser la conciliation. À ce sujet, les études insistent sur les avantages d'implanter des politiques relatives à la conciliation travail-famille dans le but d'attirer les employés. Autrement dit, le fait d'avoir une organisation pro-famille projette une belle image au niveau du recrutement (Batt et Valcourt, 2003; Anderson et al., 2002; Kossek et Ozeki,1998). Nous croyons également que la politique seule n'est pas suffisante et qu'elle devrait être appuyée par un soutien organisationnel informel pour améliorer son efficacité.

Les recherches affirment également que les politiques concrètes apaisent les conflits travail-famille chez les employés, surtout si elles sont accompagnées du soutien

organisationnel. (Closon, 2007). Quant à l'implantation de la politique de conciliation travail-famille, les études affirment qu'il n'existe pas un modèle unique. En effet, chaque milieu peut procéder différemment à l'implantation de la politique de conciliation et ce, selon son propre environnement de travail (Tremblay et Villeneuve, 2013).

À la lumière de ce qui précède, nous pensons qu'un changement significatif en matière de conciliation travail-famille est réalisable au cégep de Drummondville. Nous recommandons aux représentants du cégep et au comité de conciliation les actions suivantes:

- Communiquer les initiatives de la politique de conciliation travail-famille et ses avantages sur le plan personnel aux enseignants (es) et les retombées positives de cette politique.
- Parler ouvertement avec les enseignants(es) des difficultés du conflit travail-famille vécues par les enseignants(es) et ses répercussions négatives sur ces derniers (conflits entre collègues, favoritisme, etc.).
- Faire connaître les mesures choisies à l'ensemble du personnel enseignant.
- Formaliser les mesures de conciliation travail-famille existantes en les intégrant dans une politique officielle de conciliation travail-famille, assurant ainsi l'accessibilité et la transparence pour tous.
- Médiatiser ces mesures à l'intérieur de l'établissement (réunions, courriels, intranet, bulletin mensuel).
- Créer des espaces d'échange (réflexion, suggestions, réponses à leurs interrogations, et boîte à suggestions).
- Mener une évaluation plus formelle et exhaustive de l'utilisation et de l'efficacité des mesures de conciliation travail-famille en recueillant des commentaires auprès de plusieurs enseignants et représentants ainsi qu'en

collectant des données au moyen de plusieurs indicateurs de performance organisationnelle (Barrera, 2012)

Nous suggérons également au comité de conciliation travail-famille d'élaborer un plan de travail et un bilan biennaux de conciliation travail-famille en collaboration avec les ressources humaines. Il est important que ce plan soit révisé annuellement par le comité de conciliation ainsi que par les enseignants (es) dans le but d'atteinte les objectifs fixés. Enfin, nous croyons que la politique de conciliation travail-famille devrait entrer en vigueur une fois qu'elle aura été acceptée par l'ensemble des acteurs clés soit les représentants du cégep, les enseignants (es) et la directrice générale. Toutefois, nous souhaiterions que cette politique soit maintenue en évolution continue soit maintenue par les acteurs responsables.

En somme, nous croyons profondément que l'implantation et l'application de la politique de conciliation travail-famille dans le cégep résoudraient particulièrement le problème de favoritisme perçu par les enseignants (es). Cette initiative mettrait davantage au premier rang les besoins en matière de conciliation de ces derniers et favoriserait le bon développement de l'établissement. Concrètement, l'implantation d'une politique de conciliation travail-famille ne fera qu'encourager l'usage des mesures informelles existantes de conciliation travail-famille. Ceci influencera positivement la perception des enseignants (es) vis-à-vis des mesures de conciliation travail-famille. En effet, les études de Closon (2008) signalent que les politiques de conciliation travail-famille sont perçues comme un acte de responsabilité, une préoccupation sociale de la société entourant les organisations. Il ajoute que la politique de conciliation travail-famille a pour but d'apaiser les conflits liés la conciliation famille-travail, puisque l'employé peut choisir ses propres avantages sociaux en fonction de ses besoins (Closon, 2008).

Enfin, nous souhaiterions que le cégep de Drummondville soit un employeur de choix en matière de conciliation travail-famille en préconisant une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille. En effet, rappelons que les études évoquent

l'importance d'une culture favorable à la conciliation travail-famille, puisqu'elle épargnera aux organisations de plusieurs impacts négatifs de conflit travail-famille (taux de roulement de personnel, augmentation du taux d'absentéisme des employés, diminution de la motivation, efficacité au travail, dégradation de la santé physique et psychologique des employés). Il convient de rappeler que ces impacts représentent d'importantes pertes financières pour les organisations (Chrétien et Letourneau, 2010).

Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon des participants, il serait pertinent d'étendre la recherche à un plus grand nombre de participants, notamment la direction générale et le personnel de soutien, ce qui permettrait d'enrichir les constats, de préciser et d'améliorer leur mise en contexte. Nous pensons également qu'il serait pertinent d'étendre la recherche à d'autres cégeps de la région de Québec. La comparaison des collèges permettrait d'étudier si la situation financière a un impact sur la gestion de la conciliation travail-famille. De nombreuses questions restent à analyser et notre recherche constitue un jalon à partir de l'expérience partagée avec les représentants de ce cégep.

Conclusion

Cette étude a permis de constater que les enseignants (es) du cégep de Drummondville bénéficient des mesures favorisant la conciliation travail-famille et ce malgré l'absence de politique officielle de conciliation travail-famille. Les témoignages des participants ont permis de dresser un portrait des mesures mises en place pour répondre aux besoins des enseignants (es) en matière de conciliation travail-famille à savoir : l'horaire adapté «9 à 5», l'horaire sur quatre jours (semaine comprimée), l'échange d'horaires et la garderie sur le lieu de travail. Ceci corrobore avec le cadre de référence de Chenevier (1996) et Tremblay (2012) concernant les caractéristiques de l'environnement de travail soit: la présence des mesures de conciliation travail-famille en milieu de travail. De même que pour l'appui organisationnel. Les résultats indiquent que les enseignants bénéficient du soutien organisationnel de leur direction des ressources humaines, pour toute demande de conciliation travail-famille, à savoir: la permission de remplacer un collègue en cas d'urgence pour raisons familiales et/ ou les échanges d'horaires entre enseignants (es) Ces résultats appuient les études de (Chenivier,1996; Guérin et al., 1997; Tremblay 2012) quant aux caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille (l'environnement de travail soit l'appui du supérieur et des collègues).

Malgré ces caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille. Les enseignants (es) sont confrontés aux difficultés de conflit travail-famille concernant, l'aménagement de travail (les contraintes horaires (9 à 5)) surtout pour les enseignants (es) ayant des enfants en bas âge Ceci corrobore avec le cadre de référence (Guérin et al., 1994, 1997) que les caractéristiques de l'emploi (l'aménagement de temps de travail) influencent le conflit travail-famille des enseignants (es). D'autres facteurs influençant le conflit travail-famille des enseignants (es) soit : la pénurie des locaux influencent les horaires des enseignants; la location des locaux pour formation continue (pour l'université Québec Trois-Rivières) ; le nombre trop élevé des étudiants,les mesures de conciliation sont

inaccessibles par manque de communication (absence de politique) et enfin la présence des sous-cultures défavorables à la conciliation dans certains départements.

En ce sens, ces difficultés ont un impact direct sur les plans personnel (enseignants) et organisationnel. Les enseignants ont évoqué des impacts de conflits travail-famille sur le plan personnel tels que: les conflits entre collègues, la dégradation du climat au travail, le sentiment de favoritisme le manque de motivation et l'épuisement professionnel. Sur le plan organisationnel, les représentants du cégep ont mentionné des difficultés de trouver un remplaçant en cas d'absence d'un enseignant (e), des difficultés de recrutement des enseignants (es) des heures supplémentaires pour l'équipe de confection des horaires des enseignants et la gestion des conflits entre collègues. Ceci corrobore les études de référence de (Guérin et al., 1997; (Chrétien et Letourneau, 2010.) concernant les impacts des conflits de travail-famille tant sur le plan personnel que organisationnel. Enfin les représentants du cégep de Drummondville sont conscients des difficultés de la pénurie des locaux qui influencent les horaires de travail des enseignants. Ils ont fait des démarches auprès du ministère de l'Éducation sans succès. Car ils doivent démontrer que les locaux sont utilisés au maximum et le devis d'étudiants sur une langue période pour pouvoir bénéficier des locaux supplémentaires. Ainsi, nous pouvons affirmer que le cégep de Drummondville dispose des caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille et ce malgré l'absence de la politique de conciliation travail-famille.

Cette étude exploratoire a permis de dresser un portrait global de l'existence des politiques de conciliation travail-famille dans 48 cégeps incluant le cégep de Drummondville. Nous avons identifié par l'analyse documentaire approfondie qu'un seul cégep (Saint-Jérôme) qui dispose d'une politique officielle de conciliation travail-famille et que trois cégeps sur 48 ont des mesures de conciliation travail-famille. Ces mesures sont éparpillées dans les politiques de gestion des ressources humaines des cégeps. Ceci corrobore les études de Allard et al., (2010) qui affirment que parmi les problèmes rencontrés dans les cégeps en matière de mesures de

conciliation travail-famille, on retrouve entre autres l'absence de mesures de contraintes horaires pour responsabilités familiales. Et lorsqu'elles existent, ces mesures sont méconnues ou faiblement publicisées comme c'est le cas au cégep de Drummondville.

Enfin, il semblerait pertinent de poursuivre la recherche scientifique dans ce domaine. Il serait sans doute très intéressant d'interviewer les instances syndicales (FNNEQ, FAC, FEC-CSQ) et le comité patronal de négociation (CPNC), puisqu'ils sont au cœur de la négociation des éléments qui relèvent de l'organisation du travail (aménagement de la tâche, conditions d'emploi, sécurité d'emploi, mouvements de personnel, avantages sociaux, etc). Ces acteurs ont un tous un rôle considérable à jouer pour sensibiliser les directions des cégeps à l'instauration de politiques de conciliation travail-famille dans leurs établissements

.Bibliographie

Allaire, Y. & Firsirotu, M-E. (1984). Theories of organization. *Culture Organization Studies,* 5 (3), 193-226.

Aryee, S. (1992). Antecedents and out comes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human* relations, *45*(8), 813-837.

Allan, C., Loudoun, R. & Peetz, D. (2007): Influences on work/non-work conflict: *Journal of Sociology, 43*(3), 219-239.

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

Batt, R. & Valcourt, P.M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and EmployeeTurnover.Industriel Relations: *Cornell University, ILR school*, *42*(2),189-220.

Berkman, L., Buxton,B., Ertel,O. & Okechukwu, K. (2010).Managers Practices Related to Work-Family Balance Predict Employee cardiovascular Risk and Sleep Duration in Extended Care Settings. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(3), 316-329.

Bosche, M. (1984). Corporate Culture, la culture sans histoire. *Revue française de gestion*,septembre-octobre, 29-39

Burke, R.J.,& Greenglass, E.R(1987).Work and Family. in C.L. Cooper &i.T Robertson (Eds). *Internationnal Review of Industrial and organizational psychology,* 273-320.

Boles, J.S.& Babin. B.J. (1996). On the Front Lines : Stress, Conflict, and the Customer Service Provider. *Journal of Business Research*, 37, (1), 41-50.

Boles, J.S. (1996).Influences of Work Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family- Operated Buisinesses".*Family Buiness Review*, *9* (1), 61-74.

Brousse, C (1999).La répartition du travail domestique entre conjoints reste très largement spécialisée et inégale: in France, portrait social 1999-2000, *Insee,* 137-151.

Bohle, P., Quinlan, M., Kennedy, D. &Williamson, A. (2004). Working hours, work-life conflict and health in precarious and « permanent » employment. *Revista Saude Publica,* 38,19-25.

Brais,N.(2005).Des politiques temporelles au Québec : une greffe possible en milieu municipal ?.*Lien social et Politiques, 54,* 135-150.

Cooke, R & Rousseau, D.(1988), Behavioural norms and expectations: à quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studies, 13*,245-73

Carlson, D-S., Kacmar, K.M., & Williams, L.J.(2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *56*, 249-276.

Clark,S.C. (2001). Work cultures and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(3), 348-365.

Casper,W.& Buffardi, L.C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizationnal support. *Journal of vocationnal Behavior*,*65*,391-410.

Chasserio, S. et Legault, M.J. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par l'augmentation des heures de travail ! *Recherches sociographiques*, 46 (1), 119-142.

Closon, C. (2008). Interface travail-hors travail: Satisfaction et la perfection des politiques d'aide à la conciliation, des variables déterminantes? *Pratiques psychologiques*, *15,* 203-212.

Cook, A.,& Minnotte, K-L. (2008). Occupational and industry sex segregation and the workfamily interface. *Sex Roles*, *59* (12), 800-813.

Chrétien, L.Létourneau,I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place, Revue internationale de Gestion, *35*(3), 53-61.

Denison, D.R. (1996), What is the difference between organizational culture and organizational climate? anative's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21* (3), 619-654

Duxbury, L., Higgins, CH. (1991). Gender differences in work-family conflit. *Journal of Applied Psychology, 76*, 60-74.

Eagle, B. Miles.& Icenogle, M.L. (1997). Interrole Conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168-184.

Eby, L.T.,Casper.W,J.,Bordeaux & Brinley,A (2004). Work and family research in IO/OB:Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, *66,*124-197

Eisenberger, R., Fasalo, M. & Lamastro,V. (1990).Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75,51-59.

Eisenberger, R., Huntington, R., & Sowa. D. (1986). Perceivedorga- nizational support. *Journal of applied psychology,* 71, 500-507.

Fenwick, R. & Tausig, M. (2001). Scheduling Stress: Family and health outcomes of shift work and schedule control. *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1179-1198.

Eisenberger, R., Stinglhamber,F. & Vandenberghe, Ch. (2002).Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology,* 87, 565-573.

Friedman, D.E. (1990). Work family, the new strategic plan, HR. Human. *Resource Planning,* 1*3*(2), 79-89.

Frone, M., M. Russell & Cooper, M-L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70,* 325-335.

Grover S.L. (1991). Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, *76* (2), 247-255.

Gather-Thurler, M. (1994). Relations professionnelles et culture des établissements scolaires: au-delà du culte de l'individualisme? In : *Revue française de pédagogie*, *109*,19-39.

Guérin, G., St-onge, S.&Trottier, R. (1994). «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec», *Gestion*, *19*(2), 74-82.

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

Junter-Loiseau, A. (1999). La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations? *Les Cahiers du genre*, 24, 73-98.

Kirchmeyer C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: an assessment of organizational responses, Human Relations, 48(5), 515-536.

Kelloway, E.,Gottlieb, K Benjamin H & Barham, L. (1999). The source, nature and direction of work and family concflit: A logitudinal investigation. *Journal of occupational Health Psychology*, *4*(4), 337-346.

Kossek, E.E., Noe. R.A.,& DeMarr, B-J. (1999). Work-family role synthesis:individual and *organisationnel déterminants, The International Journal of Conflict Management*,*10* (2), 102-129.

Kayworth,T.(2006). A Review of culture in information Systems Researh : Toward a Theory of information Technology Culture Conflit, MIS Quarterly, *30* (2),357-399.

Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T.& Hammer, L-B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64(2),* 289-313.

Lemaitre, N. (1985). La culture d'entreprise, outil gestion direction et gestion des entreprises. *Revue gestion*,*20* (6), 41-52.

Lewis,S.(1997). Family friendly employment policies A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work& organizational* ,4(1),13-23.

Leidner, D.E.& Kayworth, T. (2006). Review: a Review of Culture in Information Systems Research:Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict: *MIS Quarterly, 30*(2), 357-399.

Letourneau, I., Chrétien, L. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 5* (1) ,70-94

Méda, D. (2005). Deux valeurs fortes en concurrence: Conciliation travail-famille. *CNAF Informations sociales*, *8*, 128,60 à 71.

Mauno, S. (2010). Effects of work–family culture on employee well-being:Exploring moderator effects in a longitudinal sample European. *Journal of Work & Organisationnel Psychology, 19*(6), 675-695.

Nelson, D., Quick, C. (1985). Professional Women: Are Distress and Disease Inevitable?. *Academy of Management Review*, *19*(2), 206-218.

Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

Parasuraman, S. Et J.H. Greenhaus. (1992). Role Stressors, Social Support, And Well Being among Two-Career Couples ». *Journal of Organizational Behavior,* 13 (4), 339-356.

Pan Ké- Shon.(1999-2000).En treize ans, moins de temps contraints et plus de loisirs",*INSEE* Première,675. Récupéré à: http://www.cairn.info /revue-informations-sociales-2005-8-page-60.htm

Prévot ,J., Messing,k.(2002). Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales: *le travail humain*, (64) ,119-143.

Paquet, R.,Najem, EL.(2005).L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes .*Revue internationale sur le travail et la société*, *3*, (2) ,1028-1047.

Premeaux, S.F., Adkins. C-l., & Mossholder, K-W. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict, Journal of Organizational Behavior, *28*, (6), 705-727.

Paillé, P. (2007).Les relations entre le soutien organisationnel Perçu, les comportements de Citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. Croupe d'études de psychologie: *Bulletin de psychologie*, 490(4) ,349 à 355

Pailhé, A.& Solaz, A. (2010). *Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements,* Travail, *Genre et sociétés, 24* ,29-46.

Riley, P. (1983). Astructurationist account of poltical cultures.Adminstrative: *Science Quarterly,28*, 414-437.

Raabe, R. (1990). The organisatinal effets of workplace policies: Past weknesses and rent progress toward improved research, *Journal of Family Issues, 11*(4), 477-491.

St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Émilie, C. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles,* 57(3), 491-516.

Sahibzada, K., Hammer, L-B., Neal,M-B. et Kuang, D.C.(2005).The moderating effects of work-family role combinations and workfamily organizational culture on the relationship between family friendly workplace supports and job satisfaction», *Journal of Family Issues*, *26*, (6), 820-839.

Thevenet, M.(1984). La culture d'entreprise en neuf questions: *Revue française de gestion*, sept, oct, *47-48*, 7-20.

Thomas, L.& Gangster, D. (1995). Impact of family supportive work variables on work- family conflict ans strain: a control perspective, *Journal of Applied Psychology,80*,6-15.

Thompson,C.A., Beauvais, l.l.& Lyness, K-S. (1999). when work-family benefits are not enough : the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, *Journal of vocational behavior, 54*,(3), 392-415.

Tremblay, D.G. (2002). Le télétravail : ses impacts sur l'organisation du travail et la conciliation emploi-famille. In Recherches féministes : *Revue interdisciplinaire francophone d'études féministes*. *14*, (2) : 53-83.

Tremblay, D.G. (2003). Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses? *Politique sociale, 63*, 70-86

Tremblay, D.G. (2003).Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères, In Nouvelles pratiques sociales, 16, (1), 78.

Tremblay, D.G., Fusulier,B., Di-Loreto, M.(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*, 4(1) ,27-44.

Tremblay, D.G & Larrivière, M. (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible? Éthique publique, *Éditions Liber*, 11(2) ,43-50.

Tremblay, D.G.(2003). Articulation emploi-famille: les usages du temps chez les pères et les mères, *une nouvelle pratique sociale, 16,(*1),83-84.

Tremblay,D.G., R., Paquet, R .& Najem,E. L (2005). Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps. *Lien social et Politiques* (5), 125-134

Tremblay,D.G.(2003).Articulation emploi-famille: comment les pères voient-ils les choses? Politique Social, (63), 70-86.

Zghal, R. (2003). Culture Et Gestion : Gestion De L'harmonie Ou Gestion Des Paradoxes? HEC Montréal. *Gestion*, *2*, (28), 26-32

Articles en ligne

Anderson, S. E., Coffey, B.S.& Byerly, R.T.(2002): Formal organizational initiative and informal work place practices :Links to work-family conflict and job-related, *Journal of Management. 28,*787-810. Repéré : à http://jom.sagepub.com/content/28/6/787.short

Amherdt, Ch.H (2003). « Une vision analytique de la conciliation du travail avec la famille », MFE conciliation travail-famille, Familiarisons-nous ! *Office Québécois de la langue française* (2010), Conciliation travail-vie personnelle, Repéré à: http://www.oqlf.gouv.qc.ca

Barbeau, C. (2001). *Développement des ressources humaines Canada* Programme du travail. Repéré à: http://publications.gc.ca/collections/Collection/RH4-12-2001F.pdf

Barrera,R.,Bourgeault,C.,De-Séve,V.,Sarroino,M.&surprenant,M.É.(2012).Tablede concertation de Laval en condition féminine :La conciliation travail-famille : c'est le temps, maintenant!. Guide d'accompagnement des milieux de travail pour l'implantation de mesures CTF*,* Laval, Québec: *Culture et communication et condition féminine*. Repéré à http://tclcf.qc.ca/files/guide-conciliation-travail-famille-tclcf.pdf

Beauvais, C. & Dufour, P. (2003).Articulation travail-famille: Le contre-exemple des pays dits « libéraux »?:Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques Inc. Repéré à http://www.cprn.org/documents/25316_en.pdf

Berstein, S. (2005). Approche conceptuelle pour l'identification des travailleurs ayant besoin d'une plus grande protection en matière de normes du travail. Repéré à http://tclcf.qc.ca/files/guide-conciliation-travail-famille-tclcf.pdf

Blanchet , A.,& Gotman, A. (1992).L'enquête et ses méthodes: l'entretien Paris, *Nathan*, repéré à: http://www.unige.ch/fapse/life/livres/alpha/B/Blanchet_Gotman_1992_A.html

Boivin, J. (2004). *Introduction aux relations industrielles.* Montréal: éditions Gaëtan Morin, 390.

Closon,C.(2007).Adéquation travail-famille. Une question de conciliation ou d'interaction*?*.Laboratoire de psychologie du travail et psychologie économique,Université Libre de Bruxelles 3, (1). Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST) Repéré à http://www.remest.ca/documents/6Closon.pdf

Coghill,D, Duxbury, l. &Higgins,CH. (2003).*Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle.* Récupéré le 20 mars 2012 du site de Développement des ressources humaines Canada. . Récupéré à : http://publications.gc.ca/collections/Collection/RH54-12-2003F.pdf

David, A., Dumas, M. (2003). *35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle :* Récupéré à : http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003alis-dumas001.pdf

Den dulk, L.& Peper, B. (2007). *working parents use of work-life policies.* sociologia, problemase práticas. *Institut national de santé publique du Québec* : *53*, 51-70. Repéré à http://.inspq.qc.ca/pdf/publications/1718_ConcilTravFamSante_QcPeutInspirPolGouvAutresPays.pdf

Duxbury, L. Higging, Ch. (2007). L'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le secteur public ay nouveau millénaire. Repéré à http://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_13_no_4/Telv13n4duxbury_higgins.pdf

Decoteaux, F. (2013). Concrétisation du projet de campus à Drummondville : Nouvelles campus de Drummondville Repéré à : www.blogue,uqtr.ca12013/09/06/ concrétisation-du projet-de campus-a Drummondville/

Families and Work Institute. (1998). Business Work-Life Study.New york*:* Families and Work Institute. *Recension d'écrits Conciliation Travail-Famille-Loisir* ASPQ Récupéré à http://www.rvpaternite.org/sites/default/files/documents/ctffinale.pdf

Garner,H., Méda. D., &. Senik, C. (2005).*C*onciliation, les leçons des enquêtes auprès des ménages travail et emploi: *Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnel et du dialogue social*. Repéré à http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Revue_travail_emploi_102_Garner_Meda_Senik.pdf

Houseaux, F. (2003). La famille, pilier des identités. *INSEE Première,937*. Repéré à http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ip937.pdf

Kossek, E.E., & Ozeki, C. (1998). Work Family Conflict, Policies, and the job-life satisfaction relationship: Are view and directions for organizational behaviour-human resources research". *Journal of Applied Psychology*, *83*, 139-149.

Kossek, E. E., Noe, R.A., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants : *International Journal of Conflict Management.10*,(2),102-129. Repéré à http://www.researchgate.net/profile/Ellen_Kossek/publication/235303691_Work-family_role_synthesis_Individual_and_organizational_determinants/links/00b7d51f7f63744306000000.pdf

Lapointe, C. (1999). La problématique culturelle de l'insertion des nouveaux enseignants et enseignantes à l'école, *Perspectives d'avenir en éducation,* vol. XXVII , (1), printemps, Québec, Association canadienne d'éducation de langue française (*ACELF*). Repéré à: http://www.acelf.ca/c/revue/revuehtml/27-1/Lapointe.html.

Lero,D.S.,Richardson, J.& Korabik, K.(2009). Examen des goûts et des avantages pratiques de conciliation travail-vie. Document présenté à l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (*ACALO)*. University of Guelph : Centre for Families, Work and Well-Being.

Mazzucchelli,S.(2011).Concilier Famille et Travail: un défi possible: *Revue du REDIF,4,*19-25. Récupéré à: http://hdl.handle.net/10807/5952

Najem, R., &Paquet, R. (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail; de quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? In enfances, Familles, Générations, 4,10.

Najem, El., & Tremblay, D.G.(2010). *L'incidence des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle*? Repéré à : http//intMerventionseconomiques.revues.org

Plante, Ch. (2003). Concilier travail-famille ou comment réconcilier les deux mondes dans lesquels nous évoluons ? Repéré à : http://www.apsam.com/

Savoie, A. & Brunet, L. (2000). *Climat organisationnel et culture organisationnelle* Revue québécoise de psychologie*, 21,* 3. Repéré à :http://cultureorganisationnelle.wikispaces.com/file/view/Culture+et+climat.pdf

Todd, S.H. (2004) .Vers un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle - Que font les autres pays? Récupéré à: http://www.choixdecarriere.com/pdf/6573/Todd(2004).pdf

Tremblay, D.G., De Sève, M.K. (2002). La conciliation emploi-famille et le temps de travail : analyse de cas dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux, rapport de recherche, Montréal, *Université du Québec, télé-université*, 225. Repéré à : http://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-02.pdf

Tremblay, D.G. Najem. E &. Paquet, R. (2006). « Articulation emploi-famille et temps de travail; De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? » In *Enfances, Familles, Générations,4,* 1. Repéré à : http://www.teluq.uquebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-02.pdf

Tremblay, D.G. (2008). Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : L'aménagement et la réduction du temps de travail, *TELUQ et Éditions St-Martin*: repéré à :https://www.teluq.ca/siteweb/futursetudiants/parents/pdf/Articulation_AFE.pdf

Tremblay,D.G.,Villeneuve, D.(2013).Aménagement et réduction du temps de travail: réconcilier emploi-famille et vie personnelle,107-157. Repéré à : DOI: 10.1080/ 07053436.1997.10715539

Vandelac, L. (1990).Technologies de procréation: Du "redéploiement" de la médecine à l'emprise du biopouvoir» Du *privé au politique: la maternité et le travail des femmes comme enjeux des rapports de sexes,* Montréal, UQAM, 243- 262.

Villeneuve,D.,avec coll.de D.G.,Tremblay,(1999).Famille et travail, deux mondes à concilier, Québec: Conseil de la famille et de l'enfance du Québec.

Livres

Abrahamson, P.,Boje,T.P.& Greve,B.(2005).*Welfare and Familles in Europe*. London:Sage

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Barrière-Maurisson, M.A. (1992). *La division familiale du travail*, *La vie en double. Édition Économie en liberté*. Presses universitaires de France.

Brunet,L & Savoie.A.(2003). *La face cachée de l'organisation, Groupes, cliques et clans ,Montreal:* les presses de l'Université de Montréal

Deslauriers, J-P. (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sainte-Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec.

Dolan, S.(2002). *La gestion des ressources humaines; tendances, enjeux et pratiques actuelles.* Éditions.Saint-Laurent,ERPI.

De Saedeleer,S. (2005).*Vivre l'automne dans un collég*e, Éditions nouvelles AMS.Montreal.

Eldridge, J., Crombie, A-T. (1974). *Sociology of Organizations*. George Allen and Unwin.

El Akremi.A., Guerrero,S &.Neveu, J.P.(2006).*Comportement organisationnel justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (2e éd). Bruxelles, Belgique: Boeck.

Geertz, C. (1973). *The interprétations of Cultures*, New York: Basic Books.

Hall, D.T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations

Hegewisch, A. (2009). Flexible working policies: A comparative review Manchester, United- Kingdom : Institute for Women's Policy Research.

Locke.E & latham, G. (1990). *A Théory of goal setting and task performance.Englewood Cliffs,Nj*. Prentice-Hall.

Lamoureux, A. (2006). *Recherche et méthodologie en sciences humaines:* (2eme éd.), Montréal, Canada: Éditions Groupe Beauchemin Ltée.

Lewis, S.(2001).*Retructing workplace cultures: the ultimate work-family challenge? Women in intervention sociale, Bouchervill*e : Gaetan Morin Éditeur, 397

Mercure, D. (2008). T*ravail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Morin, E.(2001). L'identité humaine *La méthode, t. 5, L'humanité de l'humanité*: Éditions du Seuil.

Poisson. Y.(1991). *La recherché qualitative en Education*. Québec: Presses de l'Université du Québec

Schein, E. (1985). *Organizational culture and Leadrship.* San Francisco: Jossey-Bass

Stake, R. (1995). The art of case study research. London : Sage.

St-Onge,S et al., (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, édition, Gaétan Morin éditeur.

St-Onge,S.(2007). *Vers des milieux de travail et une société plus favorables à la conciliation travail-famille. les accommodements raisonnables : quoi . comment, jusqu'où?. des outils pour tou*s, Éditions Yvon Blais, 165-202.

Surprenant, M.È. (2009). *Jeunes couples en quête d'égalité*: Sisyphe

Thériault,R.,St-onge,S. (2000). *Gestion de la rémunération*: théorie et pratique. Montreal: Gaetan Morin éditeur.

Thévenet, M. (2003). *La culture d'entreprise*: presses. Université de France.

Tremblay, D.G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux.* Québec-Toulouse : Presses de l'université du Québec et Octares.

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

Tremblay, D.G. (2008). *Formes de travail et politiques d'emploi*; les enjeux. Québec : Presses de l'Université du Québec. 355.

Tremblay, D.G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux, (*1e éd.*)*. Québec- Toulouse : Presses de l'Université du Québec et Octares.

Tremblay, D.G. (2012). *Articuler emploi-famille*: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions: Presse de l'Université du Québec.

Tremblay, D.G. (2012).*Conciliation emploi-famille et temps sociaux* 3eme éd. Presse de l'Université du Québec.

Van Der Maren,J,M.(1995).*Methodes de recherche pour l'éducation*. Montreal Bruxelles Presses Université de Montreal De Boeck Université.

Vaughn, D. (1996). *The Chanllenger Launch Decision*: Risky Technology, culture and Deviance at Nasa.Chicago, USA :University of Chicago Press.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research : Desing and Methods*, (2e éd.). Thousand Oaks, CA, Sage.

Chapitres de livre

Deslauriers, J.P. &Kérisit, M. (1997). *Le devis de recherche qualitative* . dans Poupart, J. &al. (dir.). La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques.: (p, 85-113). Éditions Gaétan morin. Montreal.

Descarries, F.& Corbeil, CH. (2002). *Espaces et temps de la maternité* : Remue-Ménage

St-Onge,S.(2007). *Vers des milieux de travail et une société plus favorables à la conciliation travail-famille. les accommodements raisonnables : quoi . comment, jusqu'où?. des outils pour tous*.(p.165-202) :Éditions Yvon Blais

Lachance, L., Brassard, N. &Richer, L. (2002). L*e virage ambulatoire et la conciliation travail-famille: défis et enjeux*: Dans G. Pérodeau & D. Côté (dir.). Ste-Foy: Presses de l'Université Laval (p.57-79).

Livres collectifs

Appelbaum,E.,Bailey.,Berg,T.P.&Kalleberg,A.L.(2005).Organizations and the Intersection of Work and Family: Acomparative perceptive, in: Ackroyd.S.,Batt.S,.Thompson.S.&Tolbert. P.S. (Eds),The Oxford Handbook of Work and Organization,52-73. England: Oxford University Press

Mercure, D. (2008). Travail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie». Dans G. Pronovost, C. Dumont et I. Biteaudeau avec la collaboration d'Élizabeth Coutu (sous la dir.). La famille à l'horizon 2020, Québec : Presses de l'Université du Québec ,147-172.

Pronovost, G. (2005). La conciliation famille-travail et l'aménagement du temps dans Tremblay, D.-G. (2005, dir). De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux. Québec : Presses de l'université du Québec.

Taskin, L. et Vendramin, P. (2004). Le télé-travail; une vague silencieuse. Belgique : Presses Universitaires de Louvain.

Thèses et mémoires

Boulanger, S. (2001). *La réduction du temps de travail: une solution aux difficultés de conciliation travail-famille* (Mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec, Canada).

Brassard, N. (2004).*Conflits travail-famille et ajustement dyadique chez des couples d'aidants de la génération "sandwich" qui prennent soin d'un parent en perte d'autonomie fonctionnelle dans les activités de la vie quotidienne* (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Canada).

Caussignac,E.(2000). *la nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts* (Mémoire de maîtrise École des hautes études commerciales, Montréal.Québec, Canada).

Chagnon, Y. (1991). *Conceptualisation de la culture organisationnelle et élaboration d'un instrument de mesure* (thèse de doctorat, Université de Montréal, Québec, Canada).

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

Deschamps, M. (1996). *Les effets du conflit emploi-famille sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle* (Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Montréal. Québec, Canada)

Lazzari, N. (2012).*La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main d'œuvre dans la santé*,(Thèse. Montréal, Université du Québec à Montréal, Canada)

Lepage,J.(2013). L'influence du soutien organisationnel dans le conflit travail-famille: thèse inédite doctorat en psychologie. Université du Québec à Montréal

Lavallé, N.(2014).*Vivre ensemble : une notion à préciser avec le personnel scolaire* (Maîtrise de mémoire en administration et évaluation en éducation, Université Laval, Québec, Canada.

Maganga, T. (2005). *Management et gouvernance des universités en Afrique : Points de vue des acteurs à propos des modes de fonctionnement de l'Université Omar Bongo et de l'Université des sciences de la santé au Gabon* (Thèse de doctorat en administration et évaluation, Université Laval, Québec, Québec).

Murengezi, J. (2009). Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural (Mémoire de maitrise inédit, Université Libre de Kigali)

Morin, M.N. (2010). *Les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingu*e (Mémoire de maitrise, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue)

St-Amour, N. (2010).*Vers une politique de conciliation travail-famille au Québec : des enjeux complexes et en évolution* (Thèse de doctorat, Université de Montréal

Torres, P. (2008). Facteurs explicatifs de l'utilisation des pratiques d'aide *à la conciliation travail-famille* (Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec en Outaouais, Gatineau)

Encyclopédie et Dictionnaires en ligne

Toupictionnaire Définition du travail le dictionnaire de politique. Repéré à: http://www.toupie.org/Dictionnaire/Travail.htm

Wikipédia.(2015) Historique du cégep de Drummondville . Repéré à : http://fr.wikipedia.org/wiki/C%C3%A9gep_de_Drummondville

Actes législatifs, politiques et réglementaires,

Bureau de normalisation du Québec. (BNQ). (2010). Norme Conciliation travail-famille. de Bureau de normalisation du Québec Repéré à : https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/ressources-humaines/conciliation-travail-famille.html

Fédération autonome du collégial (FAC). (2005-2010). En application des dispositions de la loi concernant les conditions de travail dans le secteur public. Repéré à: cpn.gouv.qc.ca/file admin/documents/CPNC/con_coll 2005-2010/ enseignant / FAC

Fédération nationale des enseignantes et des enseignants de Cégep(CSQ).(2005-2010). En application des dispositions de la loi concernant les conditions de travail dans le secteur public. Repéré à: cpn.gouv.qc.ca/file admin/documents/CPNC/con_coll 2005- 2010/ enseignant / FEC-CSQ

Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec (FNEEQ). (2010-2015). Selon les dispositions de la loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (L.R.Q, c.R-8.2) Repéré à http://www.fneeq.qc.ca/fr/cegep/Conventions_collectives/Archives-2010-2015/

Politique de gestion des Ressources Humaines du cégep de Drummondville .(2010). Politique, 4 Repéré à: www.cegepdrummond.ca/wp-content/uploads/ 2015/03/POL_04.pdf

Rochon,Charles,P.H.(2000) (Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada. Récupéré à http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/

Thériault, J. (2002). Les dispositions de conventions collectives et la conciliation travail famille de 1980 à 1998. Québec : Ministère du travail; Convention collectives 2014-15

Colloques, séminaire et rappor

AFEAS.(2000). Conciliation travail-famille.Association Féminine d'éducation Sociale. Conciliation travail-famille. Séminaire. Montréal Récupéré à : http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/2003_03_0474.pdf

Algava, E.(2002).Quel temps pour les activités parentales?. Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques. *Santé protection social* Repéré à :http://www.drees.sante.gouv.fr/IMG/pdf/er162.pdf

Allard,J., Bédard-St-Pierre,N., Lemelin,M., et Mayrand,M.(2010). Rapport de la tournée de consultation sur la conciliation famille-travail. Fédération des enseignantes et enseignants de cégep (FEC-CSQ) Repéré à: http://fec.csq.qc.net/fileadmin/FEC

Boisclair, L.,Boisvert, D.(2005). La conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale: *quelques exemples de dispositions de convention collective en vigueur.* Ministère du travail.

Bédard-St-Pierre, N. (2007)«Tournée de consultation de la FEC sur la conciliation travail-famille(CTF):Concilier autrement? *L'enjeu express*. Repéré à :http://www.fec.lacsq.org

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

Conseil Consultatif du travail et de la main d'œuvre (2001). Concilier travail et famille ; un Défi pour les milieux de travail. Repéré à : http://www.mfa.gouv.qc.ca

Conseil de la Famille et de l'Enfance. (2003). Famille et travail : Comment conciliez-vous? Enquête dans six entreprises. Récupéré à le 7 avril 2013 du site de gouvernement du Québec: http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/

Cornellier, H. (2004).Concilier travail-famille ou concilier famille travail :où sont nos priorités comme société: Mémoire déposé au ministre de l'emploi et de la solidarité social et de la famille du Québec. *Afecas Femme en mouvement:* Repéré À : http://bv.cdeacf.ca/

Chrétien, L. (2005). La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière : Rapport final. Québec : Université Laval / Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, 221.

Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC). (2005). (janvier 2005): Repéré à:http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Drummondville.pdf

Duxbury,L.& Higgins,C.(1998).Work-life balance in Saskatchewan: Realities and Challenges, Rapport préparé pour le gouvernement de la Saskatchewan. Recension d'écrits Conciliation Travail-Famille-Loisir *ASPQ* Repéré à http://www.aspq.org/uploads/pdf/4cd97ce05b72c21-conciliation-travail-famille_recension-des-ecrits.pdf

Duxbury,L., Higgins,C,& Johnson,k.(1999). Un examen des répercussions et des couts du conflits travail-famille au Canada , Document de travail présenté à Santé Canada. *Recension d'écrits Conciliation Travail-Famille-Loisir. ASPQ* Repéré à http://www.aspq.org/uploads/pdf/4cd97ce05b72c21-conciliation-travail-famille_recension-des-ecrits.pdf

Duxbury,L.(2000). Human ressource and Work life Practices in Canadian Small Bussiness: *Managing People ans Managing Growth*. University of Western Ontario, Institute for entrepreneurship, Innovation and Growth. Recension d'écrits Conciliation Travail-Famille-Loisir. *ASPQ.* Regroupement de la valorisation de la parenté. Repéré à: http://www.rvpaternite.org/sites/default/files/documents/ctffinale.pdf

Dion,J.,Quenneville,N.,Brunet,L,&Savoie, A.(2000). Comportements antisociaux et culture de groupe .Présentation orale au symposium: La configuration des comportements antisociaux au travail, 68 ème congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (*ACFAS*), Montréal, Québec.

Duxbury.L., C. Higgins.Ch & Coghill. D (2003). Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle, Gouvernement du Canada

(Québec, janvier 2003) Repéré à http://publications.gc.ca/collections/Collection/RH54-12-2003F.pdf

Duxbury,L., Higgins, Ch.(2003). Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire. État de la question: Rapport de recherche. Gouvernement du Canada. Recension d'écrits Conciliation Travail-Famille-Loisir. *ASPQ*. Regroupement de la valorisation de la parenté. Repéré à : http://www.rvpaternite.org/sites/default/files/documents/ctffinale.pdf

Duxbury,L.&Higgins, Ch. (2005). Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (Rapport 4). Ottawa: Santé Canada. Recension d'écrits Conciliation Travail-Famille-Loisir. *ASPQ* Repéré à : http://www.aspq.org/uploads/pdf/4cd97ce05b72c21-conciliation-travail-famille_recension-des-ecrits.pdf

Dodeler-Lazzari, N., & Tremblay, D.G. (2011). *Comment les entreprises peuvent-elles attirer et retenir la main d'œuvre ? Le cas de deux entreprises québécoises*:Note de recherche 2011-12. Repéré le 15 juin 2013 du site de Téluq-Aruc-gats: http://benhur.teluq.uquebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/ARUC-NR11-12.pdf

Descouteau, F.(2013). Concrétisation du projet du campus. *L'enquête Nouvelles à l'UQRT. Repéré à: http://blogue.uqtr.ca/2013/09/06/concretisation-du-projet-de-campus-a-drummondville/*

Fédération des travailleurs et Travailleuses Du Québec. (1995 a). *Réconcilier l'inconciliable: recherche sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles*. Phase2 : faits saillants. Montréal. FTQ. Repéré à :https: //www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/broch_8.5x11_final2.pdf

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

Forum sur la conciliation travail-famille (2003). Débat de clôture, cité dans Conseil de la famille et (2003). Famille et travail : Comment conciliez-vous? Enquête dans six entreprises. Québec, CFE: 24.

Guérin, G. St-Onge, S et Denault, K. (1997). Le Conflit emploi-famille : causes et conséquences, rapport de recherche, Montréal: Université de Montréal.

Gouvernement du Canada. (2014). Les prestations de maternité et parentales de l'assurance emploi. Repéré à: http://www.servicecanada.gc.ca/fra/ae/genres/maternite_parentales.shtml

Hamelin, M. (2014, Mars).La conciliation travail-famille. Conférence présenté par des gestionnaire de communauté, dans le cadre de la Journée internationale de la femme, (L'AFEAS), Montréal.

Isabelle, R. (1982). Les cégeps, collèges d'État ou établissements autonomes ?: Version abrégée: L'évolution de l'autonomie des cégeps de 1967 à 1982 Gouvernement du Québec conseil des collèges. Repéré à http://www.cse.gouv.qc.ca/fichiers/documents/publications/ConseilCollege/59-1542.pdf

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2009). perspectives démographiques du Québec et des régions 2006-2056. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/populationdemographie/perspectives/perspectives-2006-2056.pdf

Institut de la statistique du Québec (ISQ).(2001). Portrait social du Québec. Données et analyses. (Québec, novembre 2001). Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/portrait-social2001.pdf

Lero, D.S et al., (1993). Enjeux et solutions québécoises à la conciliation famille-travail; une recension des écrits. Récupéré à: http://www.rvpaternite.org.

Lero, D.S., Lois, S., & Brockman, M. (1993). Étude nationale canadienne sur la garde des enfants : Avantages et flexibilité en milieu de travail : tour d'horizon des expériences vécues par les parents, Ottawa, Statistique Canada, cat, 89-530F.

Lipsett, B & Reeson,M .(1997). Flexible Work Arrangements: Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements. Ottawa: Développement des ressources humaines Canada : travail: une recension des écrits. Repéré à http://www.rvpaternite.org/

Lachance, L., & Brassard, N. (2003). Le défi de la conciliation travail-famille chez les femmes occupant un emploi atypique: perspectives théoriques et enjeux. Dans G. Fournier, B. Bourassa & K. Béji (dir.). La précarité du travail: une réalité aux multiples visages (pp. 109-136). Ste-Foy: Presses de l'Université Laval

Lachance.L.,côté.A.,Poulin-R.& Richer. (2003).Conciliation travail-famille chez les parents ayant une déficiente intellectuelle. *Revue francophone de la déficience*

intellectuelle, (14),50-55. Repéré à: http://www.rfdi.org/wp-content/uploads/2013/06/LACHANCE_v14.pdf

Labrosse, A. (2005). La présence syndicale au Québec en 2004: *Direction de la recherche et de l'évaluation Ministère du Travail* (Québec, juin 2005). Repéré à https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/presence_syndicale/pres_synd2004.pdf

Lacroix, S. (2011). La conciliation travail-famille dans les organismes culturels au Québec, Note de recherche no 2011-8 Pratiques de recherche et action publique Université du Québec.

Lazarri-Dodeler, N., & Tremblay, DG. (2011). Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail vie personnelle. Note de recherche dans le cadre de l'Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux, Téluq-Université du Québec à Montréal. Repéré à (ARUC): http://benhur.teluq.uquebec.ca /

Lemelin, S. (2012). La conciliation famille-travail : pourquoi et comment ?*Enjeu express,* 7(1) ,6

Langlois,S.(2013). Le travail salarié des femmes changent la société. Contact. Récupéré du site ulaval.ca http://www.contact.ulaval.ca/article_blogue

Marshall,K.(1994). Concilier le travail et la famille. L'emploi et le revenu en perspective, printemps. Ottawa: *Statistique Canada*. 75-001F.

McBride-King, J., & Bachman, K. (1999). Solutions pour les travailleurs écrasés par le stress. Conférence Board du Canada.

Ministère de la Famille et des Aînés. (2001). Les avantages et les inconvénients des mesures la conciliation travail-famille dans les entreprises et les facteurs qui peuvent les faire varier. http://tclcf.qc.ca/files/guide-conciliation-travail-famille-tclcf.pdf

Ministère de la Famille et de l'Enfance. (2002b). Évaluation des projets-pilotes de garde de garde horaires non usuels. Récupéré à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf

Ministère de l'enfance et de l'Enfance, (2003).Famille-Travail, comment concilier-vous ? *Enquête dans six entreprises*. Québec: CFE, 226.

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

Ministère de l'éducation du Québec. (2004). Soutien et services offerts par les cégeps et les établissements universitaires aux étudiantes enceintes ou qui qui ont récemment accouché : *Résultats d'une enquête*. Québec : Ministère de l'éducation.

Ministère de la famille, des Aînés et de la condition féminine. (2005). *Un portrait statistique des familles au Québec. MFACF*. Québec,

Ministère de la Famille des Aînés et de la Condition féminine. (2007). Bilan 2003-2006 des réalisations gouvernementales en faveur des familles et des enfants. Québec, *MFACF, 40-46*. Récupéré à : http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr

Moss, P. (2010). En Australie, le système de relations industrielles fait en sorte que plusieurs travailleurs ont des congés par l'entremise de conventions collectives. *International Review of Leave Policies and Related Research*, Employment Relations Research, Institute of Education University of London.

Ministère de la Famille et des Aînés. (2011).Portrait statistique. Repéré à http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/SF_Portrait_stat_complet_11.pdf

Ministère de la famille. (2013). La conciliation travail-famille, qu'est-ce que c'est?: Gouvernement du Québec. Repéré: http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille

Ministère de la famille. (2014). La norme Conciliation travail-famille : une initiative unique au monde!. Gouvernement du Québec. Repéré à : https://www.mfa.gouv.qc.ca

OCDE. (2003). « Les femmes sur le marché du travail : évidences empirique sur le rôle des politiques économiques et déterminants dans les pays de l'OCDE » In *Revue économique de l'OCDE,* 37 : 58.L

OCDE. (2005). Bébés et employeurs : concilier vie professionnelle et vie familiale; synthèse . Enjeux et solutions québécoises à la conciliation travail-famille ; une recension des écrits. *Revue de littérature de l'Association pour la santé publique du Québec.*

OCDE.(2008). Bébés et employeurs, comment réconcilier travail et vie de famille : *Synthèse des résultats pour les pays de l'OCDE*. Repéré à:http://www.inspq.qc.ca

ONU-Femme. (2011). Conciliation travail-famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc. *Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'administration. Raba*t, Maroc.

St-Onge, Sylvie et al. (1993). Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales. Rapport de recherche, Montréal, Université de Montréal, *Écoles des relations industrielles*. Repéré à : http://www.aspq.org/uploads/pdf/4cd97ce05b72c21-conciliation-travail-famille_recension-des-ecrits.pdf

Statistiques Canada.(1999). Apercu sur l'emploi du temps des Canadiens en 1998.Ottawa. Novembre 1999.No Cat 12F0090XF.

Silvera, R. (2007). « L'articulation entre vie professionnelle et vie privée : un enjeu majeur pour l'égalité entre les hommes et les femmes en Europe », Conférence « Reconciliation between work, family and personal life. New challenges for social partners and public policies.

Simard ,J ., Boivin, J.F. (2012). Les conditions de travail au Québec dans un contexte de mondialisation : *Portrait statistique des horaires de travail -1999-2008. Spécial- Forum*, (9), Repéré à : https://www.travail.gouv.qc.ca

St-Amour, N. & Brouque, M. (2013). Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays?. *L'Institut national de santé publique du Québec* Repéré à : http://www.inspq.qc.ca

St-Amour.N., Laverdure.J., Devault.A.& Manseau.S. (2005). La difficulté de concilier travail-famille: Ses impacts sur la santé physique et mentale des familles Québécoises : *Institut* National de la santé Publique de Québec. Repéré à : http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf

Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ).(2007). Enjeux et solutions québécoises à la conciliation famille-travail : *une recension des écrits*. Repéré à: http://www.rvpaternite.org/

Tremblay, D.G. & Amherdt. C.H. (2000). La vie en double. Les obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les pères et les mères. Rapport de recherche. Récupéré à : www.teluq.uquebec.ca

Tremblay, D-G., Vaillancourt, C. (2000). La conciliation de la responsabilité parentale et professionnelle chez les employés de bureau : résultats d'une recherche menée au Québec. Note de recherche de la Chaire sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Tremblay, D.G. (2003). Articulation emploi-Famille et Temps de travail : L'offre de mesures de conciliation et les usages diffèrent du temps chez les pères et les mères. Note de recherche 2003-16 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Télé-Université. Université du Québec.

Tremblay. D.G. (2005). La conciliation emploi-famille à une politique des temps socia*ux.* Québec, Presses de l'Université du Québec.

Tremblay,D.G & de Sève M.k.(2005). La conciliation emploi-famille et le temps de travail: Analyse de cas dans les secteurs de l'éducation de la santé et des services sociaux, Rapport N 2005-04 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Université du Québec.

Turcotte, M. (2006). Le temps pour se rendre au travail et en revenir, produit nº 89622 XIF au catalogue de Statistique Canada. Repéré à: http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2006007/9574-fra.htm

Tessier,S & Nault, M. (2007). Enjeux et solutions québécoises à la conciliation famille-travail. *Recension d'écrits, Conciliation Travail-Famille-Loisir* ASPQ. Repéré à http://www.rvpaternite.org/sites/default/files/documents/ctffinale.pdf

Tremblay, D.G., Di Loreto, M, Genin. É. (2009). Le soutien organisationnel à la conciliation emploi-famille : Quelques observations dans le secteur policier au Québec. Note de recherche (No 09-04) de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. Université Téluq. Repéré à : https://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC09-04.pdf

Tremblay, D.G. (2010). La conciliation emploi-famille ; que fait-on et que devrait-on faire ? Communication présentée sous forme de Webinaire, pour la Banque Nationale, (Québec, octobre 2010) Disponible sur le site de la Banque Nationale. Je comprends.ca

Tremblay, D.G. (2010). L'articulation emploi-famille dans les entreprises d'économie sociale au Québec transformations et innovations économiques et sociales en Europe ; quelles sorties de crise ? Regards interdisciplinaires. Louvain : presse universitaires de Louvain,335-356).

Thibaudeau. D. (2015). Portail de réseau collégial du Québec 2015. *La gestion des ressources humaines au collégial : vision d'un* DRH :Daniel Thibodeau interviewé par Mélanie Cormier. Repéré à http://lescegeps.com/gestion/gestion_dun_college/ressources_humaines

Les annexes

Annexe : 1 Bilan des politiques de gestion des R H des cégeps

À partir de la politique rh de chacun des cégeps, complété par l'analyse faite par la rapport de la tournée de consultation sur la conciliation famille-travail de (FNNEQ-CSQ, 2010) et la CEEC quant à cette partie, voici un aperçu des politiques de gestion RH des 48 cégeps en matière de conciliation travail-famille.

Cégeps Avec **politique** et **mesures de CTF**
1. <u>St -Jérôme:</u> • Le plus avancée en matière de conciliation travail-famille, il dispose d'un **comité de CTF ce qui est recommandé par les représentants syndicaux Télé travail; flexibilité des horaires; Considération de la réalité familiale lors de l'élaboration des horaires des cours pour les enseignants; Congés prévus aux conventions collectives avec ou sans solde pour responsabilités familiales.** Le cégep dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) souligne en particulier la grande qualité de la gestion pédagogique, le dynamisme de la vie étudiante et le climat de travail positif. Au terme de son évaluation en général, la Commission estime que le Cégep de Saint-Jérôme assume bien les responsabilités qui lui sont confiées. Le Collège dispose d'un mode d'organisation et de gestion qui lui permet de s'acquitter efficacement de sa mission. La Commission souligne en particulier la grande qualité de la gestion pédagogique, le dynamisme de la vie étudiante et le climat de travail positif. De plus, la gestion des ressources matérielles, informationnelles et financières est respectueuse des objectifs pédagogiques tout en étant efficiente.
Source : ps://cstj.qc.ca/wp-content/uploads/2012/04/politique-conciliation-emploi-famille.pdf ; http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Jerome.pdf

Cégeps avec aucune politique avec **mesures CTF mentionnées**
2. **Drummondville** Aménagement de l'horaire sous réserve des besoins de service, sans entente en RCS, tentative du collège d'aménager sur quatre jours l'horaire des enseignantes et enseignants, aussi, depuis environ trois ans, plus grande flexibilité du collège dans la gestion des congés déjà prévus Source: http://www.cegepdrummond.ca/wp-content/uploads/2015/03/POL_04.pdf http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdf
3. **Victoriaville** Aménagement de l'horaire sous réserve des besoins de service, au cas par cas et sans entente en RCS. Source : http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Victoriaville.pdf • file:///Users/salmanadir/Downloads/7194politiquegestionressourceshumaines060925%20(3).pdf
4. **Bois-deBoulogne**: Aménagement de l'horaire sous réserve des besoins de service, au cas par cas et sans entente en RCS. Sources:http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Boulogne.pdf http://www.bdeb.qc.ca/fichiers/2013/10/polgrh-amendeca-16avril13-1.pdf
5. **Matane :** Mesures utilisées dans la convention collective Source : http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Matane.pdf http://www.cegep-matane.qc.ca/ressources-humaines/condition-travail
6. **Gérald-Godin: Mesures**: Aménagement de l'horaire sous réserve des besoins de service avec entente en RCS mise à l'essai pour l'année 2009-2010, tentative d'offrir la semaine sur quatre jours Source : http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdfhttp://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Godin.pdf; http://www.cgodin.qc.ca/le-cegep/directions-et-services/direction-des-ressources-humaine
7. **Sainte-Foy :** Aménagement de l'horaire sous réserve des besoins de service, au cas par cas et sans entente en RCS. Source : http://www.cegep-ste-foy.qc.ca/fileadmin/documents/notre_cegep/politiques_et_reglements/5.1_POLITIQUE_DE_GESTION_DE.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Ste-Foy.pdf http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdf

8. **Lennoxville :** Aménagement de l'horaire sous réserve des besoins de service, au cas par cas et sans entente en RCS (nouveauté 2009-2010) source : http://www.fec.lacsq.org/fileadmin/FEC/documents/Femmes/Rapport_CFT_CCCF_mai_2010.pdfhttp://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/SciencesHumaines/CHAMPLEN2.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/CHAMPLAIN.pdf

Cégeps Aucune politique aucune mesures CTF mentionnées
9. **Valleyfield :** source : https://www.colval.qc.ca/images/politiquesetreglements/Politiqueethiquerechercheetreshumains.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Valleyfield.pdf
10. **Trois rivières :** source **:** http://www.cegeptr.qc.ca/wp-content/uploads/2013/03/p-103.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/TROISRIVIERES.pdf
11. **Léonel Groulx :** source http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/LionelGroulx.pdf http://www.clg.qc.ca/fileadmin/clg/publication/reglement/Pol-gestion-ressources-humaines.pdf
12. **André larendeau** source http://www.claurendeau.qc.ca/public/001c5772-6ed6-409f-bff6-11929bf9ab9b/a_propos_du_cegep/publications/documents/politiques_et_reglements/23-_politique_de_gestion_des_ressources_humaines_(juin_2007).pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/AndreLau.pdf
13. **Beauce-Appalaches** : source : http://www.cegepba.qc.ca/corporatif/documents-corporatifs/politiques/ http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Beauce.pdf
14. **d'Ahuntisc :** source **http://www.collegeahuntsic.qc.ca/sites/default/files/public/documents/politiques/po-19_-_gestion_des_ressources_humaines2.pdf** **http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Ahuntsic.pdf**
15. **Baie de Cormeau** : source http://www.cegep-baie-comeau.qc.ca/futurs-etudiants/sciences-humaines http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/BaieComeau.pdf
16. **Chicoutimi:** source**:** http://www.humanis.qc.ca/a-propos-de-nous/politiques-du-cegep.html http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Chicoutimi.pdf
17. **Granby Haute-Yamaska** source : http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Granby.pdf http://www.cegepgranby.qc.ca/public/e5c73c2a-dda0-4232-bd6c-57bffc8e93d3/le_cegep/administration/politiques_et_reglements/2_pdf/politique_gestion_rh.pdf

18. Jonquière http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Jonquiere.pdf http://www.cegepjonquiere.ca/media/tinymce/Menu%20de%20gauche/Politiques%20et%20reglements/Politique%20gestion%20ressources%20humaines.pdf
19. Pocatière: source : http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Gaspesie.pdf http://www.cjgaspesielesiles.qc.ca/wp-content/uploads/Politique-de-gestion-des-stages-de-formation-pratique.pdf
20. Sorel Tracy:source http://www.cegepsl.qc.ca/ressources-humaines/ http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/SorelTracy.pdf
21. St-Félicien: source http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Felicien.pdf http://www.cegepstfe.ca/donnees/media/1/fichiers/Publications/Politique_contre_harc_et_violence.pdf **22. Thetford:** source http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Amiante.pdf http://www.cegepthetford.ca/
23.lévis Lauzon:source http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/LevisLauzon.pdf http://cll.qc.ca/admin/wp-content/uploads/2012/05/1310-00-10.pdf
24. Limoilou: Source : http://www.cegeplimoilou.ca/media/all/238187/D_01-Politique-de-gestion-des-ressources-humaines.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Limoilou.pdf
25. L'outaouais http://www.cegepoutaouais.qc.ca/index.php/cegep/politiques-et-reglements http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/OUTAOUAIS.pdf
26. Maisonneuve http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Maisonneuve.pdf http://www.cmaisonneuve.qc.ca/wp-content/uploads/2015/10/politique_rh.pdf
27. Abitibi- Témiscaminque http://www.cegepat.qc.ca/public/b48dbe8d-2d1a-417c-b682-13f4e4e5d6d4/cegepat/documents/reglements/regl3_pol_gest_rh.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Abitibi.pdf
28. Rimouski http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Rimouski.pdf https://www.cegep-rimouski.qc.ca/pages/cegep/documents/d-06.pdf
29. John- Abbott http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/JAbbott.pdf https://www.collegemv.qc.ca/CMS/Media/2218_294_fr-CA_0_pol_03_frais_voyage_et_sejour.p
30. Marie Victorin https://www.collegemv.qc.ca/CMS/Media/2218_294_fr-CA_0_pol_03_frais_voyage_et_sejour.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/MARIEVICTORIN.pdf

31.Vieux Montréal: source: http://www.cvm.qc.ca/cegep/reglesPolitiques/Documents/gestion_ressources_humaines.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/VieuxMTL.pdf
32. Édouard Mon petit http://www.cegepmontpetit.ca/static/uploaded/Files/Cegep/A%20propos/Reglements%20et%20politiques/Ressources%20humaines/politiques/politique_gestion_personnel.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/EMontpetit.pdf
33. François Garneaux http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/FXGarneau.pdf http://www.cegepgarneau.ca/cegep/documents-institutionnels.php#politiques-reglements
34.Victoriaville file:///Users/salmanadir/Downloads/7194politiquegestionressourceshumaines060925%20(4).pdf
35. Saint- îles http://www.cegep-sept-iles.qc.ca/fr/guide-des-ressources_167/?letr=P http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/SeptIles.pdf
36. Rosemont http://www.crosemont.qc.ca/le-college/reglem http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Rosemont.pdf ents-politiques-
37.Saint-Laurent http://www.cegepsl.qc.ca/cegep/files/2010/03/Politique-de-gestion-des-ressources-humaines.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Laurent.pdf
38.**Régional Champlain** http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/CHAMPLAIN.pdf http://lescegeps.com/fichiers/pdf/20080627_les_cegeps_paroles_ressources_humaines.pdf
39.Dawson : source : **http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Dawson.pdf** **http://www.dawsoncollege.qc.ca/**
40. Héritage http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Heritage.pdf http://www.cegep-heritage.qc.ca/Institution/SearchResults.htm?cx=008356662392743682494%3Arc6tmuhgcqg&cof=FORID%3A11&q=Search...&q=RH+&sa=Proposer
41. Montmorency http://www.cmontmorency.qc.ca/grh/pol_grh.html http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Montmorency_S.pdf
42. Rivière de loup http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/RIVDLOUP.pdf http://www.ville.riviere-du-loup.qc.ca/index.php?pa=70
43.Sherbrooke http://www.cegepsherbrooke.qc.ca/sites/default/files/stories/communic/publications/politiques/gestionpersonnelcadre_12juin2013.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Sherbrooke.pdf
44. Shawinigan http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Shawinigan.pdf
45. Saint Richelieu http://www.cstjean.qc.ca/public/65ea2bc4-166b-4136-a916-

c2b8f639c6aa/le_cegep/le_cegep_en_bref/publications/politiques_et_reglements/politiques/politique_de_gestion_des_ressources_humaines.pdf http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Richelieu_S1.pdf
46.Vanier https://www.google.com.pg/#q=c%C3%A9gep+vanier http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Vanier.pdf
47.Alma http://www.equipealmalacsaintjean.com/39-comite_ressources_humaines http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Alma.pdf
48. Saint-Haycinthe http://emplois.cegepsth.qc.ca/ http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/EvaluationInstitutionnelle/Hyacinthe.pdf

Annexe: 2 Conventions collectives

Cette section présente un aperçu des trois fédérations: (FNNEQ-CSQ.FAC,FEC-CSQ)

LA FÉDÉRATION NATIONALE DES ENSEIGNANTES ET DES ENSEIGNANTS DU QUÉBEC (FNEEQ)	**LA FÉDÉRATION DES ENSEIGNANTS ET ENSEIGNANTES (FEC (CSQ)**	**LA FÉDÉRATION AUTONOME DU COLLÉGE (FAC)**
ANNEXE V - 8 LETTRE D'ENTENTE RELATIVE AUX RESPONSABILITÉS FAMILIALES La partie syndicale CSN d'une part et le Gouvernement du Québec représenté par le Conseil du trésor d'autre part, reconnaissent par la présente, la relation d'interdépendance entre la famille et le travail. En ce sens, les parties favorisent la prise en compte de la dimension de la conciliation famille-travail dans l'organisation du travail. À cet effet, les parties à la présente encouragent les parties sectorielles, régionales ou locales, selon le cas, à une meilleure conciliation des responsabilités parentales et familiales avec celles du travail, dans la détermination des conditions de travail et leur application. **5-14.17 Réduction de la charge d'enseignement et disponibilité** Lorsque les ressources disponibles et l'organisation de l'enseignement le permettent, le collège favorise l'aménagement d'un horaire qui facilite la conciliation travail-famille **Autres congés spéciaux 5-6.18** L'enseignante a également droit à un congé spécial : lorsqu'une complication de grossesse ou un danger d'interruption de grossesse exige un arrêt de travail pour une période dont la durée est prescrite par un certificat médical; ce congé	**ANNEXE V 11** **ANNEXE RELATIVE AUX RESPONSABILITÉS FAMILIALES** La partie syndicale CSQ - CSN - FTQ, d'une part, et le Gouvernement du Québec représenté par le Conseil du trésor, d'autre part, reconnaissent, par la présente, la relation d'interdépendance entre la famille et le travail. En ce sens, les parties à la présente favorisent la prise en compte de la dimension de la conciliation famille-travail dans l'organisation du travail dans le collège. À cet effet, les parties à la présente encouragent les parties sectorielles, régionales ou locales, selon le cas, à une meilleure conciliation des responsabilités parentales et familiales avec celles du travail dans la détermination des conditions de travail et leur application. **5-17.10 Réduction de la charge d'enseignement et disponibilité** Le pourcentage de réduction de la charge d'enseignement de même que son aménagement sont convenus entre l'enseignante ou l'enseignant et le Collège. **Autres congés spéciaux 5-6.20** lorsqu'une **complication de grossesse ou un danger d'interruption de grossesse** exige un arrêt de travail pour une période dont la durée est prescrite par un certificat médical; ce congé spécial ne peut toutefois se prolonger au-delà du début de la quatrième (4e) semaine précédant la date prévue d'accouchement; b) sur présentation d'un certificat médical qui en prescrit la durée,	**ANNEXE V – 6** LETTRE D'ENTENTE RELATIVE AUX RESPONSABILITÉS FAMILIALES La partie syndicale nationale FAC d'une part et le Gouvernement du Québec représenté par le Conseil du trésor, d'autre part, reconnaissent par la présente la relation d'interdépendance entre la famille et le travail. En ce sens, les parties favorisent la prise en compte de la dimension de la conciliation famille-travail dans l'organisation du travail. À cet effet, les parties à la présente encouragent les parties sectorielles, régionales ou locales, selon le cas, à une meilleure conciliation des responsabilités parentales et familiales avec celles du travail, dans la détermination des conditions de travail et leur application **5-17.10 Réduction de la charge d'enseignement et disponibilité** Le pourcentage de réduction de la charge d'enseignement de même que son aménagement sont convenus entre l'enseignante ou l'enseignant et le Collège. **Autres congés spéciaux 5-6.20** L'enseignante a également droit à un congé spécial dans les cas **suivants :** **a) lorsqu'une complication de grossesse ou un danger d'interruption** de grossesse exige un arrêt de travail pour une période

spécial ne peut toutefois se prolonger au-delà du début de la quatrième (4e) semaine précédant la date prévue d'accouchement; b) sur présentation d'un certificat médical qui en prescrit la durée, lorsque survient une interruption de grossesse naturelle ou provoquée avant le début de la vingtième (20e) semaine précédant la date prévue d'accouchement; c) pour une visite reliée à la grossesse, effectuée chez une professionnelle ou un professionnel de la santé et attestée par un certificat médical ou un rapport écrit signé par une sage-femme. Dans ce cas, l'enseignante bénéficie d'un congé spécial avec traitement, d'un maximum de quatre (4) jours, qui peut être pris par demi-journée. **Congé de paternité 5-6.20** L'enseignant a droit à un congé avec traitement d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables à l'occasion de la naissance de son enfant. L'enseignant a également droit à ce congé en cas d'interruption de grossesse survenue à compter du début de la vingtième (20e) semaine précédent la date prévue de l'accouchement. Ce congé peut être discontinu et se prend entre le début du processus d'accouchement et le quinzième (15e) jour suivant le retour de la mère ou de l'enfant à la maison. L'enseignant donne, dès que possible. **5-6.08 Admissibilité et durée du congé de maternité** L'enseignante enceinte admissible au régime d'assurance parental (RQAP) a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt et une (21) semaines, elles doivent être consécutives. L'enseignante enceinte admissible au RAE a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines elles doivent être consécutives. Dans le cas ou l'enseignante	lorsque survient une interruption de grossesse naturelle ou provoquée avant le début de la vingtième (20e) semaine précédant la date prévue d'accouchement; c) pour une visite reliée à la grossesse, effectuée chez une professionnelle ou un professionnel de la santé et attestée par un certificat médical ou un rapport écrit signé par une sage-femme. Dans ce cas, l'enseignante bénéficie d'un congé spécial avec traitement, d'un maximum de quatre (4) jours, qui peut être pris par demi-journée. **Congé de paternité** 5-6.22 L'enseignant a droit à un congé avec traitement d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables à l'occasion de la naissance de son enfant. L'enseignant a également droit à ce congé en cas d'interruption de grossesse survenue à compter du début de la vingtième (20e) semaine précédent la date prévue de l'accouchement. Ce congé peut être discontinu et se prend entre le début du processus d'accouchement et le quinzième (15e) jour suivant le retour de la mère ou de l'enfant à la maison. L'enseignant donne, dès que possible, un avis au Collège de son absence. **5-6.08 Admissibilité et durée du congé de maternité** L'enseignante enceinte admissible au régime d'assurance parental (RQAP) a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt et une (21) semaines, elles doivent être consécutives. L'enseignante enceinte admissible au RAE a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines elles doivent être consécutives. Dans le cas ou l'enseignante enceinte qui n'est pas admissible à l'un ou l'autre de ces régimes a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines. **5-6.19 Congés spéciaux à l'occasion de la grossesse et de l'allaitement** L'enseignante peut demander d'être affectée provisoirement à une autre charge, dans les cas suivants :Si elle est	dont la durée est prescrite par un certificat médical; ce congé spécial ne peut toutefois se prolonger au-delà du début de la quatrième (4e) semaine précédant la date prévue d'accouchement; b) sur présentation d'un certificat médical qui en prescrit la durée, lorsque survient une interruption de grossesse naturelle ou provoquée avant le début de la vingtième (20e) semaine précédant la date prévue d'accouchement; c) pour une visite reliée à la grossesse, effectuée chez une professionnelle ou un professionnel de la santé et attestée par un certificat médical ou un rapport écrit signé par une sage-femme. Dans ce cas, l'enseignante bénéficie d'un congé spécial avec traitement, d'un maximum de quatre (4) jours, qui peut être pris par demi-journée. **5-6.22 Congé de paternité** L'enseignant a droit à un congé payé d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables à l'occasion de la naissance de son enfant. L'enseignant a également droit à ce congé en cas d'interruption de grossesse survenue à compter du début de la vingtième (20e) semaine précédent la date prévue de l'accouchement. Ce congé peut être discontinu et se prend entre le début du processus d'accouchement et le quinzième (15e) jour suivant le retour de la mère ou de l'enfant à la maison. Un (1) des cinq (5) jours peut être utilisé pour le baptême ou l'enregistrement de l'enfant. L'enseignante, dont la conjointe accouche, a également droit à ce congé si elle est désignée comme étant l'une des mères de l'enfant. **Congé de maternité** **5-6.06** L'enseignante enceinte admissible au RQAP a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt et une (21) semaines, elles

enceinte qui n'est pas admissible à l'un ou l'autre de ces régimes a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines. **5-6-17 Congés spéciaux à l'occasion de la grossesse et de l'allaitement**. L'enseignante peut demander d'être affectée provisoirement à une autre charge, vacante ou temporairement dépourvue de titulaire, du même titre d'emploi ou, si elle y consent et sous réserve des dispositions des conventions collectives applicables, d'un autre titre d'emploi. Si elle est enceinte et ses conditions de travail comportent un risque de maladie infectieuse ou un danger physique pour elle ou pour l'enfant à naître; ses conditions de travail comportent un danger pour l'enfant qu'elle allaite; Elle travaille régulièrement devant un écran cathodique. **5-9.06 Congés pour raisons familiales** L'enseignante ou l'enseignant peut s'absenter de son travail jusqu'à concurrence de dix (10) jours par année pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de sa conjointe ou de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de sa conjointe ou de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents. **Article 5-9.00 - Congés spéciaux et congés pour raisons familiales** Pendant les périodes où l'enseignante ou l'enseignant est disponible au Collège au sens de la convention collective, l'enseignante ou l'enseignant a droit, sur avis au Collège, à un congé sans perte de salaire, aux fins et pour les périodes de temps suivantes : a) le décès de sa conjointe ou de son conjoint, de son enfant, d'une ou d'un enfant de sa conjointe ou de son conjoint : cinq (5) jours ouvrables consécutifs;	enceinte et ses conditions de travail comportent un risque de maladie infectieuse ou un danger physique pour elle ou pour l'enfant à naître; ses conditions de travail comportent un danger pour l'enfant qu'elle allaite; Elle travaille régulièrement devant un écran cathodique. **5-10.05 Absences pour raisons familiales** L'enseignante ou l'enseignant peut s'absenter de son travail jusqu'à concurrence de dix (10) jours par année pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de sa conjointe ou de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de sa conjointe ou de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents. L'enseignante ou l'enseignant prévient le Collège le plus tôt possible **Article 5-9.00 - Congés spéciaux et congés pour raisons familiales** Pendant les périodes où l'enseignante ou l'enseignant est disponible au Collège au sens de la convention collective, l'enseignante ou l'enseignant a droit, sur avis au Collège, à un congé sans perte de salaire, aux fins et pour les périodes de temps suivantes :a) le décès de sa conjointe ou de son conjoint, de son enfant, d'une ou d'un enfant de sa conjointe ou de son conjoint : cinq (5) jours ouvrables consécutifs; b) le décès de ses mère, père, belle-mère, beau-père, sœur, frère : trois (3) jours ouvrables consécutifs; c) le décès de ses belle-soeur, beau-frère, bru, gendre, grand-mère, grand-père : le jour des funérailles; si la défunte ou le défunt résidait au domicile de l'enseignante ou de l'enseignant : trois (3) jours ouvrables consécutifs; d) le mariage de ses mère, père, fille, fils, soeur, frère, demi-soeur, demi-frère : le jour du mariage; e) le mariage de l'enseignante ou de l'enseignant : cinq (5) jours ouvrables consécutifs y compris le jour du	doivent être consécutives. L'enseignante enceinte admissible au RAE a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines elles doivent être consécutives. Dans le cas ou l'enseignante enceinte qui n'est pas admissible à l'un ou l'autre de ces régimes a droit à un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines. **5-6-19 Congés spéciaux à l'occasion de la grossesse et de l'allaitement** L'enseignante peut demander d'être affectée provisoirement à une autre charge, dans les cas suivants :Si elle est enceinte et ses conditions de travail comportent un risque de maladie infectieuse ou un danger physique pour elle ou pour l'enfant à naître; ses conditions de travail comportent un danger pour l'enfant qu'elle allaite; Elle travaille régulièrement devant un écran cathodique. **Congés pour responsabilités parentales5-6.43** Après avoir avisé le Collège trente (30) jours à l'avance, un congé sans traitement ou un congé partiel sans traitement d'une durée maximale d'un (1) an est accordé à l'enseignante ou l'enseignant afin de lui permettre, si sa présence s'avère nécessaire, d'être auprès de son enfant mineur handicapé, malade ou ayant des difficultés de développement socio-affectif. Pendant la durée de ce congé, l'ancienneté s'accumule sur la même base qu'avant la prise du congé. **5-6.44** Sous réserve des autres dispositions de la convention collective, l'enseignante ou l'enseignant **peut s'absenter** de son travail jusqu'à concurrence de six (6) jours par année lorsque sa présence est expressément requise auprès de son enfant ou l'enfant de son conjoint ou de sa conjointe, pour des raisons de santé, de

b) le décès de ses mère, père, belle-mère, beau-père, sœur, frère : trois (3) jours ouvrables consécutifs; c) le décès de ses belle-soeur, beau-frère, bru, gendre, grand-mère, grand-père : le jour des funérailles; si la défunte ou le défunt résidait au domicile de l'enseignante ou de l'enseignant : trois (3) jours ouvrables consécutifs; d) le mariage de ses mère, père, fille, fils, soeur, frère, demi-soeur, demi-frère : le jour du mariage; e) le mariage de l'enseignante ou de l'enseignant : cinq (5) jours ouvrables consécutifs y compris le jour du mariage; f) le jour du déménagement et une (1) seule fois par année; g) tout autre événement de force majeure (désastre, feu, inondation...) qui oblige l'enseignante ou l'enseignant à s'absenter de son travail : le nombre de jours fixé par le Collège après entente avec l'enseignante ou l'enseignant; **Congés pour adoption et congé sans traitement en vue d'une adoption** **5-6.28** L'enseignante ou l'enseignant a droit à un congé payé d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables à l'occasion de l'adoption d'un enfant autre que l'enfant de sa conjointe ou de son conjoint. Ce congé peut être discontinu et ne peut être pris après l'expiration des quinze (15) jours suivant l'arrivée de l'enfant à la maison. dès que possible, un avis au Collège de son absence. Un (1) des cinq (5) jours peut être utilisé pour le baptême ou l'enregistrement de l'enfant	mariage; f) le jour du déménagement et une (1) seule fois par année; g) tout autre événement de force majeure (désastre, feu, inondation...) qui oblige l'enseignante ou l'enseignant à s'absenter de son travail : le nombre de jours fixé par le Collège après entente avec l'enseignante ou l'enseignant **Congés pour adoption et congé sans traitement en vue d'une adoption** 5-6.30 L'enseignante ou l'enseignant qui adopte légalement une ou un enfant autre que l'enfant de son conjoint ou de sa conjointe a droit à un congé avec traitement d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables. Ce congé peut être discontinu et ne peut être pris après l'expiration des quinze (15) jours suivant l'arrivée de l'enfant à la maison. L'enseignante ou l'enseignant	sécurité ou d'éducation. **Article 5-9.00 - Congés spéciaux** **5-9.01** Pendant les périodes où l'enseignante ou l'enseignant est disponible au Collège, au sens de la convention collective, elle ou il a droit, après avis au Collège, sans perte de salaire aux congés suivants :a) cinq (5) jours ouvrables consécutifs pour le décès de sa conjointe ou de son conjoint, de son enfant, d'un enfant de sa conjointe ou de son conjoint; b) trois (3) jours ouvrables consécutifs pour le décès de ses mère, père, belle-mère, beau-père, sœur, frère; c) le jour des funérailles pour le décès de ses belle-sœur, beau-frère, bru, gendre, grand-mère, grand-père; si la défunte ou le défunt résidait au domicile de l'enseignante ou de l'enseignant : trois (3) jours ouvrables consécutifs; d) le jour du mariage pour le mariage de ses mère, père, fille, fils, sœur, frère, demi-sœur, demi-frère **Congé sans traitement en vue d'une adoption** **5-6.35** L'enseignante ou l'enseignant bénéficie en vue de l'adoption d'une ou d'un enfant autre qu'une ou un enfant de son conjoint ou de sa conjointe, d'un congé sans traitement d'une durée maximale de dix (10) semaines à compter de la prise en charge effective de l'enfant. L'enseignante ou l'enseignant qui se déplace hors du Québec en vue de l'adoption d'une ou d'un enfant autre qu'une ou un enfant de son conjoint ou de sa conjointe, obtient à cette fin, sur demande écrite adressée au Collège, si possible deux (2) semaines à l'avance, un congé sans traitement pour le temps nécessaire au déplacement

Annexe: 3 Invitation à la participation à la recherche

Mesdames, Messieurs,

Mon non est Salma El Idrissi Nadir. Je suis étudiante à la maîtrise avec mémoire en administration et évaluation en éducation à l'Université Laval. Mon mémoire s'intitule : *La conciliation travail-famille au collégial*. Cette étude se déroule sous la direction de Mme Lucie Héon, professeure au département des Fondements et pratiques en éducation, Faculté de sciences de l'éducation de l'Université Laval.

Nous vous invitons à titre de: _____à participer à notre recherche sur la conciliation travail-famille au collégial. Il s'agit d'une rencontre individuelle, d'une durée maximum d'une heure trente minutes afin de répondre à une dizaine de questions ouvertes, dans un lieu approprié à l'entretien et à l'enregistrement des échanges. Nous pourrons convenir ensemble de ce moment et du lieu.

Le but de cette recherche est d'analyser les pratiques organisationnelles mises en place dans le cégep en matière de conciliation travail-famille selon les différents points de vue : celui de quelques enseignantes et enseignants du cégep (huit personnes) et celui de différents représentants du cégep (un de la direction des ressources humaines, un de la direction des études, un du comité responsable de la conciliation travail-famille, et un du syndicat des enseignants).

Les objectifs de cette recherche sont : 1) Identifier les mesures de conciliation travail-famille pour les enseignants dans un cégep et la façon dont elles sont gérées 2) Analyser le point de vue du personnel enseignant et celui de représentants du cégep quant à l'efficacité de ces mesures 3) Identifier les contraintes de travail influençant le conflit travail-famille vécus au travail par les enseignants du cégep 4) Identifier les impacts du conflit travail-famille sur le plan personnel (les enseignants(es) et organisationnel (le cégep).

Les objectifs spécifiques sont : identifier les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille dans ce cégep et proposer des recommandations.

Votre point de vue et votre expérience sur les mesures de conciliation travail-famille offertes dans votre cégep et l'impact de ses mesures sur votre vie professionnelle et familiale nous permettront d'atteindre nos objectifs recherche.

Il est important de comprendre ce phénomène complexe qu'est la conciliation travail-famille et comment les mesures mises en place dans votre cégep contribuent à répondre aux besoins des personnes cherchant à concilier le travail et la famille. Il n'y a donc pas de bonnes ni de mauvaises réponses, l'exercice est plutôt de décrire et d'analyser la culture et les comportements de ces différents groupes en prenant en considération leur point de vue en matière de conciliation travail-famille.

Nous tenons à vous rassurer quant à la confidentialité des entretiens. Les propos obtenus seront confidentiels et ne serviront qu'à des fins de recherche. Vos informations personnelles seront protégées grâce à un code qui sera attribué à votre propos pour que vous ne soyez pas identifié.

Votre participation est volontaire. Ce travail se fait sous la direction de Mme Lucie Héon, Ph.D professeure au département de Fondement et pratiques en éducation, Faculté de sciences de l'éducation à l'Université Laval.

Cordialement

Salma El Idrissi Nadir
Étudiante à la maitrise en Administration et évaluation en éducation
Faculté des sciences de sciences de l'éducation
Université Laval, Québec, Canada, G1VA06
Courriel: lalla-salma.elidrissi-nadir.1@ulaval.com

Annexe 4: Formulaire de consentement

La conciliation travail-famille au collégial

Formulaire de consentement

Présentation de l'étudiante chercheuse

Mon non est Salma El Idrissi Nadir. Je suis étudiante à la maîtrise avec mémoire en administration et évaluation en éducation à l'Université Laval. Mon mémoire s'intitule, *La conciliation travail-famille au collégial*. Cette étude se déroule sous la direction de Mme Lucie Héon, professeure au département des Fondements et pratiques en éducation, Faculté de sciences de l'éducation de l'Université Laval.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénient. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

L'objectif de cette recherche 1) Identifier les mesures de conciliation travail-famille pour les enseignants dans un cégep et la façon dont elles sont gérées 2) Analyser le point de vue du personnel enseignant et celui de représentants du cégep quant à l'efficacité de ces mesures 3) Identifier les contraintes de travail influençant le conflit travail-famille vécus au travail par les enseignants du cégep 4) Identifier les impacts du conflit travail-famille sur le plan personnel (les enseignants(es) et organisationnel (le cégep) 5)Identifier les caractéristiques favorables à la conciliation travail-famille dans ce cégep et proposer des recommandations.

Nature de l'étude

Cette étude est de nature qualitative, il s'agit d'une approche qui nous permet de décrire et d'analyser la culture et les comportements de ces différents groupes en prenant en concidération leur point de vue en matière de conciliation travail-famille. L'analyse de ce phénomène complexe présent dans les organisations via les propos recueillis auprès des personnes concernées par la problématique et les pratiques organisationnelles en matière de conciliation travail-famille aide à comprendre ce sujet particulier de façon approfondie. Ce type d'étude génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à saisir comment cette question est perçue par les différents groupes et permet aussi de cerner les options liées à cette question.

Déroulement de la participation

La participation volontaire à cette recherche consiste, pour chacune des personnes, à accepter de répondre aux questions posées par l'étudiante chercheure lors d'un entretien semi-dirigé d'une heure 30 minutes au maximum. Les questions abordent les aspects suivants : leur compréhension de la problématique de conciliation travail-famille ; les besoins, les contraintes et les difficultés rencontrées ; les mesures mises en place dans leur milieu de travail; le soutien et l'appui des autres ; les mesures idéales.

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de contribuer à l'avancement des connaissances concernant la problématique de la conciliation travail-famille en partant de ce qui est vécu dans votre cégep. La participation à cette recherche fournira l'occasion aux participants de réfléchir sur les pratiques de conciliation travail-famille et de partager leurs expériences. L'avantage de participer à cette recherche vous permet de générer des idées et des propositions en vue consolider et d'améliorer les mesures de conciliation travail-famille. Aucun inconvénient est associé à cette participation mise à part le temps que vous consacrez à la l'entretien avec l'étudiante-chercheure dans le cadre de son projet de mémoire.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à cette recherche. Chaque participant pourra se retirer de cette recherche en tout temps, sans avoir à fournir de raison ni subir de préjudice quelconque. En cas de retrait en cours d'entrevue, il est important de prévenir la chercheure. Ensuite, les données qui vous concernent pourront être détruites à votre demande. Il n'y aucun risque majeur connu lié à la participation à la recherche, d'autant plus que la confidentialité des réponses est assurée.

Confidentialité et gestion des données

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par

les participants. Seulemement l'étudiante chercheure au mémoire et sa directrice de recherche auront accès aux renseignements divulgués. Celles-ci s'engagent à ne dévoiler aucun détail qui permettrait d'identifier un participant et le cégep retenu. Les informations nominales seront conservées dans un dossier rangé dans un classeur sous clé, elles seront détruites en aout 2015. Les résultats de la recherche, seront utilisés pour diffusion à la condition expresse que la confidentialité des renseignements soit assurée. Une copie des verbatims anonamisée sera aussi enregistrée dans l'ordinateur de la directrice de recherche par mesure de sécurité.

Autres mesures

- Le nom des participants ne paraîtront dans aucun rapport
- Les divers documents de la recherche seront codifiés et seule l'étudiante chercheure et sa directrice ,auront accès à la liste des noms, des codes et à l'ensemble des données;

- Les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués et seule l'étudiante chercheure et sa directrice auront accès à l'ensemble des données.
- L'étudiante-chercheure de l'Université Laval s'engage à ne pas divulguer les renseignements confidentiels dont elle pourrait fortuitement avoir pris connaissance et faire preuve d'une grande discrétion quant aux propos échangés dans le cadre de la recherche.
- Les données seront uniquement utilisées pour la production d'articles scientifiques, de communications scientifiques et de contenus de cours universitaires;
- Un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux partipiants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeront recevoir le document, juste après l'espace prévu pour leur signature.

Projet approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval

(no d'approbation xxxx xxx),

Coordonnées

Prénon et nom----------

Adresse civique personnelle ou de l'entreprise :----------

Téléphone au travail : ----------

Adresse électronique personnelle et professionnelle :----------

Renseignement supplémentaire

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Lucie Héon, chercheure responsable à l'Université Laval, au numéro de téléphone

suivant : (418) 656-2131 poste 13038, ou à l'adresse courriel suivante :

Lucie.heon@fse.ulaval.ca

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

Signatures

Je soussigné(e)---------- consens librement à participer à la recherche intitulée :« La conciliation travail-famille au collégial »

J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfaite (e) des explications et réponses que la chercheure m'a fournies, le cas échéant à ma participation à ce projet.

X _____

Signature du participant, de la participante Date

Annexe 5: Grille d'entretien pour les représentants du cégep

Données sociodémographiques

- ✓ Nombre d'années à l'emploi au cégep: 1 an ____autres _____
- ✓ Poste occupé ___
- ✓ Statut: Temps plein ___Temps Partiel____ autre _____
- ✓ Sexe: ___

Aspects : Travail-famille

1 .Que veut dire pour vous « conciliation travail-famille»?

1.2 Quelles sont les contraintes de travail influençant le conflit travail-famille vécus au travail par les enseignants?

1.3 Quels sont les impacts de ces conflits travail-famille sur votre organisation ?

1.4 Votre milieu de travail, le cégep, offre-t-il des mesures en lien avec la «conciliation travail-famille»? Quelles-sont-elles ?

1.5 Quelles sont les mesures offertes dans votre cégep dans le but de soutenir les parents à concilier travail et famille ?

1.6 Ces mesures instaurées dans votre milieu répondent-elles à vos besoins ?

1.7 Comment ces mesures favorisent-elles la conciliation travail-famille ?

1.8 Ces mesures sont-elles accessibles ? Comment ? Pourquoi?

1.9 À votre avis, ces mesures ont-elles donné les résultats attendus ? Est-il plus facile à présent pour les enseignants de concilier travail-famille ?

1.10 Avez-vous des projets à venir pour améliorer les mesures existantes? Quels changements faudrait ils apporter à la situation actuelle ?

2 Quelles sont, selon vous, des mesures **idéales** en matière de conciliation travail-famille que votre organisation (le cégep) devrait mettre en place pour répondre à votre situation?

3 En quoi de telles mesures faciliteraient la conciliation travail famille ?

4 Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet des mesures de conciliation travail famille?

Annexe 6: Guide d'entretien pour les enseignants

Grille d'entretien pour les représentants du cégep

Données sociodémographiques

- ✓ Nombre d'années à l'emploi au cégep : 1 an ____autres_____
- ✓ Poste occupé: ___
- ✓ Statut: Temps plein ___Temps Partiel____ autre _____
- ✓ Sexe: ___

Aspects: Travail-famille

1 Que veut dire pour vous « conciliation travail-famille» ?

1.5 Quelles sont les contraintes de travail influençant le conflit travail-famille vécus au travail par les enseignants?

1.6 Quels sont les impacts de ces conflits travail-famille sur votre organisation ?

1.7 Votre milieu de travail, le cégep, offre-t-il des mesures en lien avec la «conciliation travail-famille»? Quelles-sont-elles?

1.5 Quelles sont les mesures offertes dans votre cégep dans le but de soutenir les parents à concilier travail et famille ?

4.6 Ces mesures instaurées dans votre milieu répondent-elles à vos besoins ?

4.7 Comment ces mesures favorisent-elles la conciliation travail-famille ?

4.8 Ces mesures sont-elles accessibles ? Comment ? Pourquoi ?

4.9 Avez-vous le soutien de votre direction RH, syndicats et collègues? comment?

4.10 À votre avis, ces mesures ont-elles donné les résultats attendus ? Est-il plus facile à présent pour les enseignants de concilier travail-famille ?

4.11 Avez-vous des projets à venir pour améliorer les mesures existantes? Quels changements faudrait- ils apporter à la situation actuelle ?

5 Quelles sont, selon vous, des mesures **idéales** en matière de conciliation travail-famille que votre organisation (le cégep) devrait mettre en place pour répondre à votre situation? recommandations

6 En quoi de telles mesures faciliteraient la conciliation travail famille?

7 Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet des mesures de conciliation travail famille?

Annexe: 7 Fréquence des codes

La colonne 3 (fréquences) référence au nombre de fois où le code a été présent dans les entrevues des participants. La colonne 4 (Nb: cas) présente le nombre de cas dans lesquels on retrouve les codes de la ligne.

Catégorie	Codes	Fréquences	% Codes	Nb. Cas	% Cas
Contraintes au travail	Manque de locaux	23	6,22%	8	66,70 %
Contraintes au travail	Impact sur les horaires 9 à 5	27	7,30%	12	100%
Contraintes au travail	Location de locaux à l'université -UQTR	25	6,76%	11	91,70 %
Contraintes au travail	Nombre trop élevé d'étudiants	8	2, 16%	7	58,30
Contraintes au travail	Sous-culture dans les départements	9	2, 43%	5	41,66%
L'existence de mesures de CTF	Horaire à adapté de 9à 5	13	3,51%	6	50,00 %
L'existence de mesures de CTF	Horaire à la carte 9 à 5	2	0,54	2	16,70%
L'existence de mesures de CTF	Échange d'horaire	5	1,35	5	41,66%
L'existence de mesures de CTF	Garderie à côté du cégep	3	0,81%	3	25,00%
L'existence de mesures de CTF	Horaire sur 4 jours	13	3,51%	7	58,30%
L'existence de mesures de CTF	Aucune politique	22	5,95%	12	100.00%
L'existence de mesures de CTF	Mesures informelles	28	7,57%	12	100.00%
L'existence de mesures de CTF	Manque d'information sur les mesures	9	2,43%	7	58,30%
L'existence de mesures de CTF	Utilisation -conventions collectives	1	0,27	1	8,33%
L'existence de mesures de CTF	Je n'ai pas eu connaissance de mesures pour CTF	22	5,95	12	100,00%
Caractéristiques favorables CTF	Soutien organisationnel	40	10,81%	12	100,00%
Caractéristiques favorables CTF	Entraide entre collègues	17	4,59%	9	75,00%
Caractéristiques favorables CTF	Comité de CTF	2	0,54%	1	8,30%
Impact les enseignants	Sentiment de favoritisme	14	3,78%	6	50,00%
Impact les enseignants	Friction entre collègues	8	2,16%	5	41,70%
Impact les enseignants	Manque de motivation au travail	2	0,54%	3	25,00%
Impact les enseignants	Épuisement professionnel	3	0,81%	1	8,30%

Impact organisationnel	Difficulté de recrutement	3	0,81%	1	8,30%
Impact organisationnel	Gestion des conflits entre collègues	14	3,78%	6	50,00%
Recommandation	Avoir les horaires 9 à 5	8	2,16%	7	58,33%
Recommandation	Sensibiliser les départements contre CTF	18	4,89%	11	91,70%
Recommandation	Avoir une politique formelle	6	1,62%	4	33,33 0%
Recommandation	Agrandir le cégep	16	4,32%	10	83,33%
La conception des participants sur CTF	Relevé de la responsabilité de l'employeur	11	2,97%	10	83,33%