

Université de Montréal

Ce mémoire intitulé :

**L'effet de la présence syndicale sur l'accès à des mesures de conciliation
emploi-famille et leur efficacité perçue par les professionnel(le)s en
ressources humaines**

Par : Catherine Gauthier-Daigneault, CRIA

Sous la supervision de : Émilie Genin, Ph.D., CRHA et de Mélanie Laroche, Ph.D.,
CRIA

École de relations industrielles
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à
L'École de relations industrielles

16 décembre 2020

© Catherine Gauthier-Daigneault, 2020

Université de Montréal

Ce mémoire intitulé :
**L'effet de la présence syndicale sur l'accès à des mesures de conciliation
emploi-famille et leur efficacité perçue par les professionnel(le)s en
ressources humaines**

Présenté par
Catherine Gauthier-Daigneault, CRIA

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nancy Beauregard
Membre du Jury

Pamela Lirio
Membre du Jury

Émilie Genin
Directrice de Recherche

Mélanie Laroche
Directrice de Recherche

Résumé

Malgré que les milieux de travail aient subi plusieurs transformations dans les dernières décennies, les employeurs sont en constante recherche de flexibilité ce qui crée des impacts notamment sur les statuts d'emploi et le temps de travail. Ces changements ont eu pour effet de placer l'enjeu de la conciliation emploi-famille (CEF) au cœur des discussions.

Bien qu'il y ait eu du progrès sur le marché du travail concernant la conciliation emploi-famille (CEF) durant les dernières années, certaines problématiques demeurent. La principale problématique étant l'incompatibilité entre les sphères professionnelles et familiales et ces dernières peuvent avoir des répercussions négatives chez les différents acteurs.

Cette recherche s'intéresse à l'effet de la présence syndicale sur l'accès à des mesures de CEF et leur efficacité perçue par les professionnel(le)s en ressources humaines. Cette étude quantitative se base sur des données secondaires qui ont été recueillies par Émilie Genin et Mélanie Laroche, professeures à l'École des Relations industrielles de l'Université de Montréal entre 2017 et 2018. La collecte des données a été réalisée en partenariat avec l'Ordre des conseils en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec (CRHA). Notre échantillon est représenté par un total de 249 répondants. Les hypothèses de recherche ont été testées en utilisant des données recueillies auprès de professionnel(le)s en ressources humaines ou en relations industrielles, membres de l'Ordre des CRHA du Québec.

Nous cherchions à comprendre si la syndicalisation a un effet sur le nombre de mesures offertes de CEF et si la syndicalisation a un effet modérateur sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Notre modèle d'analyse nous permet de dégager différents constats. Les résultats de la recherche montrent que la syndicalisation n'a pas d'effet sur le nombre de mesures de CEF offertes dans les organisations. Une relation positive a aussi été constatée entre le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue par les professionnel(le)s en ressources humaines. Finalement, nos résultats montrent que la syndicalisation n'a pas de relation de modération sur la présence de mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Face à ces constats, nous visons de contribuer à la littérature en se centralisant sur l'effet de la présence syndicale quant à l'accès aux mesures de CEF et leur efficacité perçue. Alors que peu de recherches s'intéressent de manière spécifique à ces éléments, notre étude permet une réflexion quant à l'impact de la présence syndicale sur la CEF. Cette étude sert aussi de référence à tous les employeurs, les syndicats et les gouvernements qui souhaitent mettre au premier plan l'enjeu de la CEF.

Mots clés : conciliation emploi-famille (CEF), conflit emploi-famille, mesures de conciliation emploi-famille (CEF), efficacité perçue et présence syndicale.

Abstract

Even though workplaces have undergone several transformations in recent decades, employers are constantly looking for flexibility, which has particularly impacted employment status and working time. These changes had the effect of raising the issue of work/life balance (WLB) at the heart of discussions.

Although there has been progress in the labor market regarding WLB in recent years, some issues remain. The main one being the incompatibility between the professional and family spheres which can have negative repercussions.

This research will examine the effects of union presence on access to WLB measures and their perceived effectiveness by human resources professionals. This quantitative study is based on data collected by Émilie Genin and Mélanie Laroche, professors at the School of Industrial Relations of the University of Montreal between 2017 and 2018. The data was collected in partnership with the *Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec (CRHA)*. Our data is constituted by a sampling of 249 respondents. The research hypotheses were tested using data collected from human resources or industrial relations professionals, members of the *Ordre des CRHA du Québec*.

In this research, we sought to understand whether unionization has an effect on the number of WLB measures offered in the workplace and whether unionization has a moderating effect on the relationship between WLB measures and their perceived effectiveness.

Our model allows us to make various findings. Research results show that unionization has no effect on the number of WLB measures offered in organizations. A positive relationship was also observed between the number of WLB measures and their perceived effectiveness by human resources professionals. Finally, our results show that unionization does not have a moderating relationship on the presence of WLB measures and their perceived effectiveness.

We aimed to contribute to the literature by focusing on the effect of union presence on access to WLB measures and their perceived effectiveness. While little research specifically examines these elements, our study allows for reflection on the impact of union presence on the WLB. This study also serves as a reference for all employers, unions and governments who wish to shed some light on the issue of WLB.

Keywords: work/life balance (WLB), work-life balance, WLB measures, perceived efficiency and union presence.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Liste des acronymes | vii |
| Listes des figures et des tableaux | viii |
| Remerciements | ix |
| Introduction..... | 11 |
| Chapitre 1 – La revue de la littérature | 18 |
| 1.1. Les définitions | 18 |
| 1.1.1 Le conflit emploi-famille | 18 |
| 1.1.2 La conciliation emploi-famille (CEF)..... | 22 |
| 1.2 Les déterminants du conflit emploi-famille | 25 |
| 1.2.1 L’environnement immédiat du travail | 25 |
| 1.2.2 Les facteurs organisationnels..... | 30 |
| 1.2.3 L’environnement familial | 43 |
| 1.2.4 Les caractéristiques individuelles | 45 |
| 1.3 Le rôle de la présence syndicale dans la conciliation emploi-famille | 47 |
| 1.3.1 Un intérêt de plus en plus marqué pour la CEF | 47 |
| 1.3.2 L’influence de la présence syndicale dans la CEF..... | 48 |
| 1.4 Synthèse | 51 |
| Chapitre II - La problématique | 53 |
| 2.1 La problématique et question de recherche | 53 |
| 2.1.1 La problématique | 53 |
| 2.1.2 La question de recherche | 56 |
| 2.2 Le modèle de recherche et les propositions de recherche..... | 57 |
| 2.2.1 Le modèle de recherche | 57 |
| 2.2.2 Les hypothèses de recherche..... | 58 |
| Chapitre III – La méthodologie de recherche | 61 |
| 3.1 Le devis de recherche | 61 |
| 3.2 Le modèle opératoire..... | 62 |
| 3.2.1 La variable indépendante : présence syndicale..... | 62 |
| 3.2.2 La variable modératrice : les mesures de CEF..... | 62 |
| 3.2.3 La variable dépendante : efficacité perçue..... | 64 |
| 3.2.4 Les variables de contrôle | 64 |
| 3.3 Méthode de collecte de données | 64 |
| 3.3.1 Description de l’échantillon..... | 64 |
| 3.3.2 Les limites..... | 66 |
| 3.4 L’analyse des données | 66 |
| 3.4.1 Analyses descriptives..... | 66 |
| 3.4.2 Analyses bivariées | 67 |
| 3.4.3 Vérification des hypothèses | 68 |
| Chapitre IV – Résultats | 70 |
| 4.1 Descriptions des variables | 70 |
| 4.1.1. Description de l’échantillon..... | 70 |
| 4.2 Analyses bivariées | 73 |

| | |
|---|------------|
| 4.3 Vérification des hypothèses de recherche | 75 |
| 4.3.1 Vérification de la première hypothèse | 75 |
| 4.3.2 Vérification de la deuxième hypothèse..... | 76 |
| Chapitre V – Discussion et conclusion | 80 |
| 5.1 Interprétation des résultats et analyse | 80 |
| 5.1.1 Les résultats concernant l’effet de la syndicalisation sur le nombre de mesures de CEF offertes dans les organisations (H1)..... | 80 |
| 5.1.2 Les résultats concernant la relation entre le nombre de mesures de CEF et l’efficacité perçue de ces mesures (H2a) | 82 |
| 5.1.3 Les résultats concernant l’effet modérateur de la syndicalisation sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue (H2b)..... | 83 |
| 5.2 Conclusion | 85 |
| 5.2.1 Rappel des objectifs du mémoire..... | 85 |
| 5.2.2 Les limites et les forces liées à l’étude..... | 86 |
| 5.2.3 Les implications pratiques et la recherche | 87 |
| 5.2.4 Les recherches futures | 91 |
| 5.2.5 Le mot de la fin..... | 92 |
| BIBLIOGRAPHIE | 95 |
| ANNEXE A | 109 |
| Questions | 109 |
| i - Questions ouvertes | 109 |
| ii - Caractéristiques de l’organisation | 110 |
| iii - Caractéristiques du répondant | 111 |

Liste des acronymes

BNQ : Bureau de normalisation du Québec

CEF : Conciliation emploi-famille

CcT : Code canadien du travail

CRHA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

H1 : Hypothèse 1

H2a) : Hypothèse 2a)

H2b) : Hypothèse 2b)

LNT : Loi sur les normes du travail

PAE : Programme d'aide aux employés

RQAP : Régime québécois d'assurance parentale

RH : Ressources humaines

VC : Variable contrôle

VD : Variable dépendante

VI : Variable indépendante

VM : Variable modératrice

Listes des figures et des tableaux

Les figures :

Figure 1.1 : Modèle de l'harmonie travail – hors-travail

Figure 2.1 : Modèles de recherche

Les tableaux :

Tableau 1.1 : Caractéristiques de l'emploi et de l'employé

Tableau 1.2 : Comparatif de mesures entre les milieux syndiqués et non syndiqués

Tableau 3.1 : Mesures de conciliation vie personnelle – vie professionnelle

Tableau 4.1 : Description de l'échantillon de la syndicalisation

Tableau 4.2 : Description de l'échantillon de la taille des organisations

Tableau 4.3 : Description de l'échantillon du secteur d'activité

Tableau 4.4 : Description de l'échantillon : pourcentage approximatif de femmes dans l'organisation

Tableau 4.5 : Comparaison des moyennes et des écarts-type des mesures de CEF et de l'efficacité perçue des mesures de CEF

Tableau 4.6 : Matrice de corrélations des variables

Tableau 4.7 : Test T échantillon indépendant

Tableau 4.8 : Vérification de l'hypothèse de relation

Tableau 4.9 : Vérification de l'effet modérateur de la syndicalisation

Remerciements

Ce mémoire, portant sur l'enjeu de la conciliation emploi-famille, s'inscrit dans le cadre de l'obtention de ma maîtrise en relations industrielles offerte par l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

J'aimerais d'abord remercier mes directrices de recherche Mme Émilie Genin et Mme Mélanie Laroche professeures à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal. Sans vous ce projet n'aurait pu voir le jour. Votre implication, votre aide, vos connaissances et vos conseils ont permis de mener à terme la réalisation de ce mémoire. Merci pour tout votre temps et le support que vous m'avez offert tout au long ce périple.

La réalisation de ce mémoire s'est déroulée sur plusieurs années et vient compléter un long processus d'accomplissement académique, personnel et professionnel. Ce mémoire a été rédigé tout en travaillant à temps plein. Ceci m'a permis d'apprendre beaucoup sur moi et sur l'importance de persévérer. J'ai maintenant plus d'outils à ma disposition. Ce projet a forgé le développement de mon esprit critique et de mon esprit de synthèse. Certainement, cet accomplissement aurait été impossible sans les conseils, le soutien et les encouragements que j'ai reçus.

Membres du jury, Mme Nancy Beauregard et Mme Pamela Lirio, merci pour vos recommandations dans l'amélioration de ce présent mémoire. Vos commentaires et votre appui auront certainement augmenté la qualité.

En terminant, je remercie ma famille, mes amis proches et mes collègues de travail pour votre soutien durant toutes les étapes de ce projet. Un merci particulier à mon amoureux Marc-André de m'avoir encouragée à persévérer. Je termine une étape très importante sur le plan académique, professionnel et personnel.

Encore une fois, merci!

Introduction

Les milieux de travail ont subi plusieurs transformations dans les dernières décennies. Les vagues de restructurations et de rationalisation, les nouvelles technologies et les pressions de la concurrence ont provoqué des changements dans les méthodes traditionnelles de travail. Les employeurs sont en constante recherche de flexibilité, ce qui crée des impacts sur les statuts d'emploi, le temps de travail et les coûts de la main-d'œuvre (Sauvé, 2009; Walsh, 2007). Nous avons également observé une augmentation importante du nombre de femmes sur le marché du travail dans les dernières décennies au Québec, de même que du nombre de couples à double revenus et de familles monoparentales et recomposées, ce qui a nécessairement contribué à la problématique de la conciliation emploi-famille (CEF) (Laroche et Genin, 2017). Ces changements ont eu pour effet de placer l'enjeu de la CEF au cœur des discussions entre les acteurs patronaux, syndicaux et gouvernementaux, lesquels s'entendent sur la nécessité d'une plus grande présence des mesures de CEF dans les milieux de travail québécois (Laroche et Genin, 2017).

La composition de la main-d'œuvre a évolué dans les vingt dernières années (Guérin et al., 1997 ; Tremblay, 2005 ; Laroche et Genin, 2017). Les impacts de ces transformations de la main-d'œuvre sont multiples. Pourtant la reconfiguration des structures familiales n'a pas diminué les heures consacrées aux responsabilités et différentes charges familiales et domestiques par les femmes, alors que celles consacrées au travail rémunéré n'ont fait qu'augmenter (McInturff et Macdonald, 2005). Ceci crée une intensification du rythme du travail et une surcharge de travail tout en créant un contexte hostile aux innovations en

termes de CEF (Paquet et Najem, 2005 ; Laroche et Genin 2017). Ces pressions organisationnelles rendent plus complexes la planification et l'organisation de la vie quotidienne. La problématique n'est pas nouvelle et les acteurs doivent se positionner pour faire face à cet enjeu et afin de limiter les impacts du conflit emploi-famille (Tremblay, 2003).

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les effets négatifs pour les individus et les organisations de l'absence d'équilibre entre l'emploi et la famille. Les principaux enjeux recensés sont les problèmes de santé physique et mentale, les conséquences pour les femmes, la présence de stress ainsi que la faible satisfaction au travail, dans la famille et à l'égard de la vie en général (Amstad et al., 2011; Parasuraman et Simmers, 2001). En ce qui concerne les organisations, les effets négatifs sont l'augmentation du taux d'absentéisme, la croissance de l'intention de quitter l'entreprise, un faible engagement au travail et une diminution de la productivité (Allen, 2001; Beauregard et Henry, 2009). Les organisations ont donc tout intérêt à se préoccuper de la CEF et à favoriser la mise en place de programmes visant à soutenir les employés afin d'harmoniser les exigences de leur emploi avec leurs obligations familiales.

Nombreuses sont les études qui se sont intéressées au conflit emploi-famille (Guérin et al., 1997 ; Duxbury et Higgings, 2001 ; St-Onge et al., 2002 ; Paquet et Najem, 2005 ; Tremblay, 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2010a ; Najem et Tremblay, 2010 ; Tremblay et Genin, 2011 ; Tremblay, 2012 ; Laroche et Genin, 2017). Ce conflit entre l'emploi et la famille se définit comme un « conflit de rôles où les exigences de l'emploi et les exigences

familiales sont jusqu'à un certain point incompatibles, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre » (Greenhaus et Beutell, 1985). De plus, la CEF a capté l'attention de nombreux chercheurs autant dans la littérature que sur la place publique. Les acteurs du système des relations industrielles ont reconnu l'importance d'implanter des mesures permettant de concilier les sphères professionnelles et familiales (Guérin, St-Onge, Haines, et al. 1997 ; Najem et Tremblay, 2010 ; Tremblay, 2012 ; McInturff et Macdonald, 2015 ; Laroche et Genin, 2017).

Le désir de lier performance économique et performance sociale incite les entreprises à mettre en place des mesures visant à aider les employés à mieux concilier emploi et famille. Les organisations sont de plus en plus soumises à une pression sociale et institutionnelle afin de favoriser une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale de leurs employés. Il faut alors se questionner à savoir si les organisations ont pris tous les moyens nécessaires pour évoluer en ce sens.

Les concepts du conflit emploi-famille et celui de la CEF ont largement été abordés dans les recherches ces vingt dernières années (Paquet et Najem, 2005). Dans l'objectif de réduire les conflits entre les deux sphères : l'emploi et la famille, les chercheurs et les organisations se sont intéressés de plus en plus aux mesures pouvant être mises de l'avant par les différents acteurs pour soutenir les familles (Fusulier, Giraldo et Lanoy, 2006).

Les organisations publiques et privées ont beaucoup à gagner en ce qui concerne l'implantation de mesures aidant la CEF. Celles-ci ont pour but de favoriser le bien-être

des travailleurs, mais aussi de soutenir la productivité de leur organisation (Chrétien et Létourneau, 2010). Par contre, quelle est la recette pour y parvenir? Les efforts investis ne sont pas toujours synonymes de succès. Il est possible que les mesures mises en place, afin de faciliter la CEF, se voient confrontées à certaines difficultés découlant de la culture organisationnelle, de la nature de l'emploi ou des limites directement liées aux caractéristiques du travail (Thompson, Beauvais et Lyness, 1999, Tremblay, 2008).

La CEF peut être facilitée par l'instauration de politiques publiques adaptées aux situations particulières que vivent les familles canadiennes (McInturff et Macdonald, 2015).

Dans ce contexte, le rôle de l'acteur gouvernemental est crucial, car il a le pouvoir de légiférer sur les normes minimales du travail et d'imposer un seuil quant aux mesures adoptées dans les milieux de travail. Les gouvernements permettent de faciliter la CEF avec l'instauration de politiques publiques (McInturff et Macdonald, 2015).

À partir de 1980, des pressions ont été faites auprès du gouvernement québécois pour revendiquer des politiques familiales plus explicites que ce qui avait été fait dans le passé. Cela a d'abord commencé, en 1986, par un Comité de consultation sur la politique familiale dans le but d'établir des priorités (Comité de consultation sur la politique familiale, 1986). De cela découle la première politique familiale québécoise, proposée en 1987 et principalement axée sur l'aide financière aux familles nombreuses. Plus de dix ans après cette politique, le gouvernement de l'époque fait prendre un virage à cette politique, en publiant le livre blanc *Les enfants au cœur de nos choix* (Gouvernement du Québec, 1997).

Principalement, les nouvelles dispositions de cette politique traitent du développement de services de garde éducatifs (garderie à 5\$) et de l'instauration d'un nouveau régime d'assurance parentale. Le gouvernement promet, par le biais de ces nouvelles politiques, la conciliation entre les responsabilités familiales et professionnelles. C'est à ce moment que le terme « conciliation emploi-famille » s'établit dans les politiques publiques au Québec. Il s'agit d'un changement important, car cela découle, entre autres, de l'augmentation de la participation des femmes sur le marché du travail. Ces politiques sont distinctives au Québec par rapport au reste du Canada et de l'Amérique du Nord en général. Bref, les gouvernements peuvent amoindrir le conflit emploi-famille en instaurant de nouvelles politiques publiques permettant d'encadrer et de légiférer pour faciliter la CEF.

En plus des politiques publiques mises en place par le gouvernement, la législation traitant du droit du travail participe depuis longtemps à l'élaboration de lois et de normes juridiques pouvant aider les salariés à concilier emploi et famille. Le tout étant possible, principalement par la durée de travail, l'aménagement du temps de travail (jours fériés, congés annuels, congés pour raisons familiales...). Ces dispositions sont présentes notamment dans la *Loi sur les normes du travail* (LNT) propre au Québec et dans le *Code canadien du travail* (CcT) pour le reste du Canada (Loi sur les normes du travail, art. 52 à 79) (Code canadien du travail, L.R. C. 1985, c. L-2.). Globalement, plusieurs mesures telles que l'aménagement du temps de travail, les absences, les congés pour motifs familiaux, les régimes publics ont pour objectif de diminuer le conflit emploi-famille. Au Québec, malgré l'évolution de ces diverses politiques familiales, l'évolution du marché du travail fait en sorte que les réalités sont de plus en plus diversifiées.

Ce sujet est particulièrement pertinent en relations industrielles, puisqu'il implique l'acteur syndical qui peut avoir un rôle important à jouer en matière de présence et d'efficacité des mesures de CEF. Notre recherche va principalement s'attarder à l'effet de la syndicalisation sur la présence de mesures de conciliation emploi-famille (CEF) et leur efficacité perçue. L'objectif des mesures de CEF est de diminuer le conflit existant entre les deux sphères, emploi et famille.

Dans le cadre de ce mémoire, nous tenterons de cerner l'effet de la présence syndicale sur la présence et l'efficacité perçue des mesures de CEF (Najem et Tremblay 2010) et ainsi répondre à notre question de recherche, est-ce que la syndicalisation a un effet sur la présence de mesures de conciliation emploi-famille et leur efficacité perçue ?

À notre connaissance, aucune autre recherche ne s'est intéressée à ces questions au Québec depuis l'étude de Najem et Tremblay (2010). Les taux de syndicalisation au Québec sont particulièrement élevés par rapport au reste du Canada et de l'Amérique du Nord. Il est donc pertinent de traiter de l'enjeu syndical et du contexte sociétal au Québec. Notamment, par l'importante croissance des préoccupations de la CEF pour les gouvernements et les employeurs et l'importance de miser sur des politiques de CEF en période de pénurie de main-d'œuvre pour favoriser l'attraction et la rétention. Compte tenu que le rôle du syndicat est de représenter et de défendre les intérêts de ses membres, nous nous questionnerons sur l'effet de la syndicalisation sur la présence de mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Ce projet mémoire est structuré en cinq chapitres. D'abord, il est question de contextualiser la problématique afin de présenter un portrait pour comprendre les changements survenus concernant l'emploi et la famille, en lien avec l'objet qui nous intéresse soit le conflit emploi-famille et les mesures de conciliation.

Dans le premier chapitre, nous définissons les différents concepts de notre problématique: le conflit emploi-famille, la CEF et les effets de la présence syndicale. Dans cette optique, une recension de la littérature ayant abordé la question a été effectuée. Dans le deuxième chapitre, nous présentons notre modèle conceptuel, notre cadre théorique ainsi que les hypothèses de recherche qui en découlent. Dans le troisième chapitre, nous présentons notre méthodologie de recherche. Dans le quatrième chapitre, nous présentons les résultats obtenus. Dans le dernier chapitre, nous concluons avec une discussion.

Chapitre 1 – La revue de la littérature

Au début de ce chapitre, nous présentons les principaux concepts, le conflit emploi-famille et la CEF pour décrire les rapports qui se sont établis entre l'emploi et la vie familiale. Par la suite, les déterminants du conflit emploi-famille : l'environnement immédiat du travail, les facteurs organisationnels, les facteurs familiaux et les caractéristiques individuelles sont présentés. Il est important de mentionner que le terme emploi renvoie au travail moyennant une rémunération, tandis que le vocable famille englobe tous types d'activités extérieures à l'emploi. La sphère famille correspond, alors, aux rôles de parent et de conjoint, et à la réalisation des tâches familiales (Lachance et Brassard, 2003). Enfin, la dernière section traite de l'augmentation de l'effet de la présence syndicale sur la CEF.

1.1. Les définitions

1.1.1 Le conflit emploi-famille

La conceptualisation du conflit emploi-famille a permis d'examiner les relations incompatibles pouvant exister entre les deux principales sphères de vie : professionnelle et familiale (Edwards et Rothbard, 2000; Greenhaus et Beutell, 1985). Chaque personne dispose d'une quantité limitée de ressources en temps et en énergie (Goode, 1960). Une personne engagée dans plusieurs rôles tels l'emploi et la famille, est particulièrement à risque de vivre un conflit emploi-famille. De plus, la probabilité d'une personne de vivre un tel conflit va dépendre des exigences cumulatives découlant de ces rôles et du niveau d'incompatibilité entre eux (Haveman et al., 1997; Fredriksen et Scharlach, 1999). Les prochains paragraphes traitent des sources de conflits entre les deux sphères selon

Greenhaus et Beutell (1985) ainsi que des différents types de conflits recensés dans les écrits.

Greenhaus et Beutell (1985) sont les auteurs les plus cités lorsqu'il s'agit de traiter de la conceptualisation du conflit emploi-famille. Principalement, le conflit emploi-famille survient lorsqu'il y a une incompatibilité entre les demandes du travail et celle de la vie familiale. Le conflit emploi-famille se définit par l'incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales. Cela fait en sorte que l'implication et l'engagement dans un rôle (professionnel ou familial) rendent difficile l'implication dans l'autre sphère (Greenhaus et Beutell, 1985). Frone et Rice (1987) ajoutent que les attentes du rôle familial sont contraires aux attentes du rôle professionnel. La définition du conflit emploi-famille a connu certaines modifications. Chenevier (1996), Denault (1996) et Deschamps, (1996) ont modifié la définition du conflit emploi-famille en y apportant une tonalité différente. Ils spécifient que le conflit emploi-famille est une forme de conflit de rôles où les exigences pratiques du travail et les besoins des membres des familles sont jusqu'à un certain point mutuellement incompatible. L'implication dans l'un des rôles rend l'implication dans l'autre plus difficile (Chenevier, 1996; Denault, 1996 et Deschamps, 1996).

Le conflit emploi-famille défini par Greenhaus et Beutell, (1985) découle principalement de l'organisation du travail, des déterminants individuels et familiaux, des caractéristiques de l'emploi et des facteurs organisationnels. Selon Carlson et al., (2000), le phénomène du conflit emploi-famille se distingue sous trois formes : le conflit de temps, le conflit de tension et le conflit du comportement. Dans l'objectif d'approfondir la compréhension du

conflit emploi-famille, il est primordial de comprendre les trois formes de conflits ainsi que leurs dimensions recensées (St-Onge et al., 2002).

Le conflit de temps découle de la surcharge imputable aux multiples rôles occupés par les travailleurs et de la difficulté à coordonner les exigences concurrentielles de chacun. Le conflit entre emploi et famille crée un manque de temps pour accomplir les différentes tâches. Cela peut être le cas lorsqu'une personne apporte du travail à la maison. Le conflit de temps peut venir du prolongement du temps de travail effectué en dehors des lieux et des horaires de travail, le prolongement des appels professionnels le soir, la fin de semaine et durant les vacances et la nature même de l'emploi occupé (Genin, 2009).

Le conflit de tension provient d'une tension vécue dans un rôle et qui s'insère dans sa participation à un autre rôle, venant interférer avec ce dernier. On considère ceci lorsqu'un employé arrive fatigué après sa journée de travail, car les exigences de son travail sont trop grandes.

Le conflit de comportement a lieu lorsque le comportement spécifique d'un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle et que les ajustements nécessaires ne sont pas faits par la personne (Tremblay, 2008). Ceci crée une difficulté d'implication dans l'un des rôles ou dans les deux.

Le conflit emploi-famille peut occasionner des comportements non désirés affectant la vie familiale, un trouble anxieux occasionné par du stress relié au travail et un comportement agressif pouvant rendre le climat familial négatif. Ces comportements peuvent avoir des conséquences négatives sur la vie familiale et professionnelle pouvant même causer, à l'extrême, un divorce ou un mauvais rendement au travail.

Outre ces trois formes de conflits, les relations peuvent être à sens unique, bidirectionnelle ou multidirectionnelle (Carlson et al., 2000; Tremblay, 2008; St-Onge et al., 2002). Une relation entre l'emploi et la famille à **sens unique** concerne une perspective où le conflit se produit lorsqu'une seule personne doit assumer plusieurs rôles simultanément, soit être parent, employé et conjoint tout en ayant des ressources limitées en temps, en énergie et en engagement (Parasuraman et al., 1989, Williams et Alliger 1994, Aryee et Luk 1996 cités dans St-Onge et al., 2002). Dans la **perspective bidirectionnelle**, le conflit emploi-famille a des répercussions négatives dans la sphère familiale. À l'inverse, il est possible d'observer un conflit famille-emploi quand le milieu familial empiète dans la sphère de l'emploi. Autrement dit, les deux sphères interfèrent entre elles (Guttek et al., 1991; Frone et al., 1992; Judge et al., 1994; Adams et al., 1996; Netemeyer et al., 1996; Frone et al., 1997) cités dans (St-Onge et al., 2002). Quant à elle, la **perspective multidimensionnelle** traite des déterminants et des effets du conflit tel que le conflit « travail-conjoint », « travail-famille », « travail-entretien ménager », « travail-étude » (Holoohan et Gilbert, 1979; Greenhauss et Kopelman 1981 et Aryee 1992 cités dans St-Onge et al., 2002).

1.1.2 La conciliation emploi-famille (CEF)

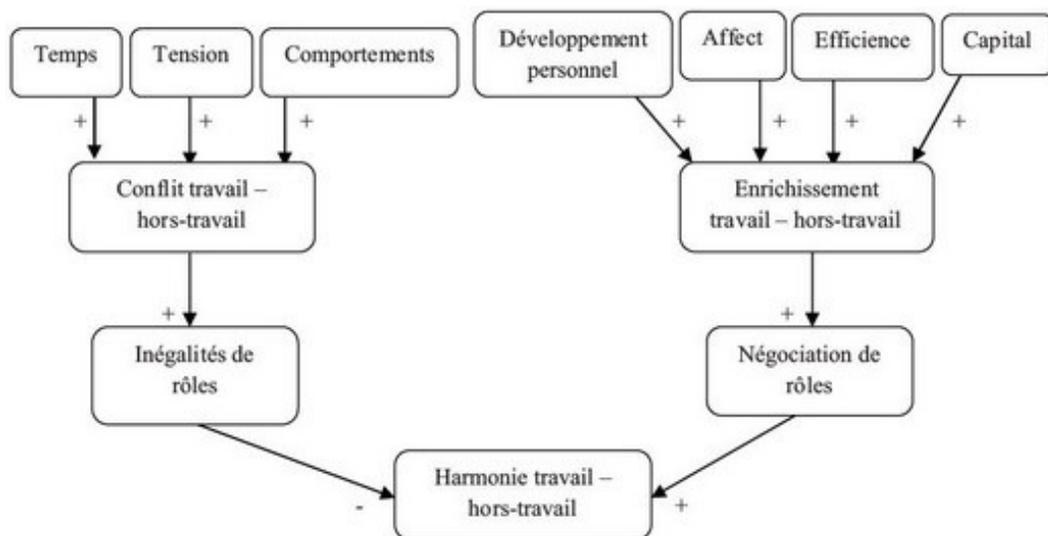
Le concept de la CEF est en lien avec le concept du conflit emploi-famille. Lorsqu'on traite de conciliation, il y a absence de conflit. La CEF est souvent associée à des possibilités de diminuer les tensions entre les deux rôles (familial et professionnel). C'est un sujet qui a été discuté en profondeur au cours des dernières décennies au Québec et dans le reste du monde (Tremblay 2012). Il y a plusieurs termes qui illustrent ce concept, par exemple *work-family articulation*, *work-family balance* et *joint work-family*. La CEF renvoie à la possibilité d'avoir un équilibre entre les différentes sphères et trouver une satisfaction au sein de ces deux sphères (Lachance, 2003). Autrement dit, comment les travailleurs peuvent se prévaloir d'une bonne coordination dans leurs obligations professionnelles et leurs obligations familiales?

Certains chercheurs définissent la CEF comme étant une « tentative de gérer et d'équilibrer l'ensemble des exigences et des demandes caractérisant le travail et la vie familiale de manière que soient satisfaits le plus d'acteurs possible non seulement le travailleur [travailleuse] lui-même [elle-même], mais également les autres membres importants de son réseau social, dont plusieurs doivent également composer avec leurs propres exigences familiales et professionnelles ». (Lachance et al., 2004 p. 9 et 143).

Plus récemment, McMillan et al., (2011) introduisent une nouvelle notion, celle de l'harmonie. Ils définissent l'harmonie travail-hors-travail par « un arrangement individuel agréable et congruent des rôles au travail et au hors-travail qui se confondent en un seul récit de vie » (McMillan et al., 2011, p.12). Les auteurs écrivent que l'harmonie apparaît lorsque les ressources procurées par l'enrichissement travail-hors-travail (emploi-famille)

telles que le développement personnel, l'efficacité et les gains de capital améliorent ou atténuent les éléments stressants. Les éléments stressants peuvent être le conflit de temps, le conflit de comportement et le conflit de tension (St-Onge et al., 2002). Ils proposent un modèle de l'harmonie travail-hors-travail intégrant les concepts de conflit et d'enrichissement (schéma 1). Ils expliquent que si les personnes augmentent leurs ressources, un gain apparaît. Donc, cela conduit à une perception positive de l'harmonie travail-hors-travail, et finalement à une meilleure performance au travail.

Figure 1.1 : *Modèle de l'harmonie travail – hors-travail* (McMillan, Morris et Atchley, 2011)



Dans un même ordre d'idées, la notion d'équilibre ou celle de la CEF concorde avec l'atteinte de l'harmonie présentée par McMillan et al., (2011) entre l'emploi et la vie familiale (Chang et al., 2010 ; McMillan et al., 2011). Cet équilibre dépend de plusieurs éléments au niveau professionnel et familial (DiRenzo, Greenhaus, et Weer, 2011) et peut

avoir un impact sur l'employeur et le conjoint (Grzywacz et Carlson, 2007). Cette variable peut varier en fonctions de multiples situations professionnelles ou familiales. Tiré de la méta-analyse de Chang et al. (2010) plusieurs chercheurs soutiennent que la notion d'équilibre entre les deux différentes sphères est affectée par divers éléments.

Les chercheurs ne s'entendent pas unanimement sur la définition de la CEF, car elle peut prendre plusieurs avenues. Dans le cadre de ce mémoire, la définition de la CEF retenue est celle du Ministère de la Famille du Québec et des aînés (2012) présentant la CEF comme étant la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale. Les modalités liées au concept du conflit emploi-famille peuvent différer d'un individu à l'autre étant donné que le niveau de satisfaction n'est pas uniforme d'un individu à l'autre. La prochaine partie traite des trois grandes catégories de déterminants du conflit emploi-famille.

1.2 Les déterminants du conflit emploi-famille

Il existe plusieurs éléments pouvant influencer le niveau de conflit emploi-famille. Entre autres, on retrouve l'environnement immédiat du travail (Guérin, 1997), les facteurs organisationnels, les facteurs familiaux et les caractéristiques individuelles. Cette section aura pour objectif de présenter les différents déterminants du conflit emploi-famille.

1.2.1 L'environnement immédiat du travail

En regard des résultats obtenus dans la recherche de Lee, Duxbury et Higgins (1994) on constate que les groupes de travailleurs ne sont pas homogènes en ce qui a trait aux caractéristiques de l'emploi (Lee, Duxbury & Higgins, 1994). Ainsi leurs réalités peuvent faire augmenter le niveau de conflit emploi-famille (Frone et al., 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985; Jansen et al., 2003). La majorité des études recensées concluent que les caractéristiques de l'emploi peuvent augmenter ou diminuer le stress dans la vie familiale (Bedeian, Burke, & Mofett, 1988; Eagle et al., 1997; Greenhaus & Beutell, 1985; Voydanoff, 2002).

Les exigences reliées à l'emploi peuvent être des sources de tension rencontrées au travail (Frone et al., 1992a; Tessier, Beaudry, & Savoie, 1992). Frone et al. (1992) observent un lien positif entre les sources de stress au travail (quantité de travail, niveau d'autonomie et ambiguïté dans les rôles et les tâches) et le conflit emploi-famille.

Tableau 1.1 : *Caractéristiques de l'emploi et de l'employé selon Guérin et al. (1994)*

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

Dans le tableau 1.1 ci-dessus, Guérin et *al.*, (1994) présentent les caractéristiques de l'emploi et des employés. Ces variables influencent le niveau de conflit emploi-famille. Ces caractéristiques jouent un rôle important dans le niveau de CEF. De plus, ces variables seront décrites et analysées dans les prochaines sections

Il existe d'autres variables que celles présentées ci-haut pouvant avoir une influence sur le conflit emploi-famille. Les recherches de Tremblay (2008) exposent que l'engagement à l'égard du travail et de la famille, le stade d'avancement de la carrière, la présence d'un parent âgé ou d'une personne handicapée nécessitant des soins particuliers sont d'autres variables pouvant influencer le conflit emploi-famille.

1.2.1.1 Les catégories professionnelles

La variable présentée par Chenevriér (1996) vient des écrits de Grennhauss et Kopelman (1981) affirmant que les employés occupant des postes de haut niveau hiérarchique ont plus de difficulté à concilier emploi-famille. Alors que pour Holonan et Gilbert (1979),

cette catégorie d'employé peut plus facilement concilier emploi-famille en raison de la plus grande flexibilité d'horaire et leurs moyens financiers supérieurs. La proposition de Tremblay et al., (2009) suggère que la « catégorie professionnelle » est une variable pouvant influencer la difficulté de la CEF.

D'autre part, on peut se référer au statut de l'emploi (professionnel ou employé) ainsi qu'au secteur de l'emploi. Plusieurs recherches évaluent l'ensemble des employés et concluent que des similarités ressortent en ce qui concerne les femmes (Edwards & Rothbard, 2000; Lachance, 1998). Pour illustrer leurs propos, les femmes qui occupent des postes-cadres sont susceptibles de vivre un haut niveau de conflit emploi-famille lorsqu'elles travaillent de nombreuses heures par semaine (Richardsen et al., 1999). Les mères qui veulent entreprendre une carrière professionnelle risquent de rencontrer davantage de conflits emploi-famille que celles qui occupent un emploi moins qualifié n'offrant pas de possibilité d'avancement de carrière (Frone & Rice, 1987; Higgins et al., 2000). Toutefois, la proportion de femmes présentes dans les échelons supérieurs au sein des organisations est encore faible (Emploi-Québec, 2000; Statistique Canada, 2002). Près des deux tiers occupent des emplois moins rémunérés qui se retrouvent dans les secteurs suivants : éducation, services, loisir (Emploi-Québec, 2000). Le fait d'occuper un emploi dans ces secteurs pourrait avoir un impact sur le niveau de conflit emploi-famille. Pour leur part, les chercheurs Frone et al., (1992) constatent que le statut d'emploi n'est pas suffisamment lié au conflit emploi-famille pour être retenu comme un élément important.

1.2.1.2 L'emploi atypique

Dans les dernières années, il y a eu plusieurs changements dans les réalités du travail qui peuvent être responsables du conflit emploi-famille. Zeytinoglu, Cooke et Mann (2009) présentent les résultats d'une recherche indiquant que deux Canadiens sur cinq (40 %) occupent un emploi typique qui correspond à un horaire de 9 h à 17 h du lundi au vendredi. Le travail typique se définit par « un travail qui s'exerce à temps complet, selon des horaires réguliers, dans l'établissement de l'employeur, en vertu d'un contrat à durée indéterminée. » (Bernier, Vallée et Jobin, 2003). À la lumière de ces résultats, on constate donc une augmentation des emplois atypiques.

Le travail à temps partiel, les emplois temporaires (à durée déterminée), le travail obtenu par l'intermédiaire d'agences de travail temporaire (sur appel) sont une cause de l'augmentation des emplois atypiques (Bourhis et Wils, 2001). Il faut nuancer le travail à temps partiel choisi et subi puisqu'ils n'ont pas la même incidence sur le niveau de conflit emploi-famille. En général, l'augmentation du travail atypique a des répercussions négatives sur la CEF (Bernier, Vallée et Jobin, 2003). Par exemple, la combinaison d'un horaire non standard à un emploi à faibles revenus représente des difficultés importantes de conciliation pour les femmes (Dodson et Lutrell, 2011).

Les déterminants liés aux caractéristiques de l'emploi concernent aussi le rapport paradoxal entre le travail à temps partiel et la CEF. Il y a plus de femmes qui occupent un emploi à temps partiel que d'hommes. En effet, 75 % des employés à temps partiel sont des femmes (Tremblay, 2008). Parfois, pour divers motifs, les femmes n'ont pas le choix

d'opter pour un emploi à temps partiel; elles se retrouvent alors dans des domaines où le travail offre une certaine flexibilité permettant de concilier emploi et famille (Shittu, 2006). Ces femmes sont confrontées à une gestion de faibles revenus et des conditions de travail précaires.

1.2.1.3 Le nombre d'heures de travail

Une autre variable pouvant influencer le conflit emploi-famille est le nombre d'heures travaillées par semaine et l'horaire de travail. Cette variable corrèle significativement avec le conflit emploi-famille (Aryee, 1992; Frone et al., 1992a; Fu & Shaffer, 2001; Greenhaus & Beutell, 1985). Par exemple, plus un employé consacre un nombre élevé d'heures à son emploi, plus il risque d'avoir de la difficulté à concilier emploi-famille (Fu & Shaffer, 2001).

Les exigences de l'emploi telles le nombre d'heures travaillées par semaine et les types d'horaires sont des variables devant être prises en compte. La recherche de Keith et Shafer (1980) confirme que le nombre d'heures de travail chaque semaine est une variable qui influence le conflit emploi-famille. Toutefois, le niveau de conflit emploi-famille peut être perçu comme plus élevé dans des contextes de travail où les horaires de travail sont peu flexibles ou inflexibles (Barnett, 1994). Greenhaus & Beutell (1985) soutiennent que le degré de flexibilité de l'horaire facilite la CEF. Cette relation se retrouve dans les résultats de Holonann et Gilbert, (1979), Gutek et al., (1991). Aryee (1992) qui démontre que le nombre d'heures consacrées au travail par semaine affecterait le niveau de conflit emploi-famille.

1.2.1.4 Les déplacements et formations

Les variables déplacement et formation peuvent être des exigences dans certains emplois. Souvent ces exigences sont requises à l'extérieur des heures régulières de travail. Guérin et al., (1994) affirment que ces déplacements et ces exigences supplémentaires sont une source de tension. Ces variables influencent directement le niveau de conflit emploi-famille. Les résultats de l'Enquête sociale générale de 2010 de Statistique Canada indiquent que lorsque les déplacements sont d'une plus longue durée, ceux-ci sont associés à un stress plus élevé et une moins grande satisfaction par rapport à la conciliation travail-famille (Turcotte, 2011).

1.2.2 Les facteurs organisationnels

Dans cette section sont présentés des facteurs organisationnels qui peuvent amplifier ou diminuer le degré de conflit emploi-famille. Cette partie sera divisée en trois sections : la culture organisationnelle, le soutien organisationnel et les différentes mesures de CEF.

1.2.2.1 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est le reflet du concept ethnologique de culture, à l'intérieur d'une organisation. Keyton (2011) suggère que le comportement des employés d'une organisation peut être structuré par les normes et les valeurs caractérisant l'organisation. Même s'il peut être difficile d'agir sur la culture organisationnelle, l'idée qu'elle se bâtit et se modifie au fil du temps en fonction des défis organisationnels, fait consensus (Cameron & Quinn, 2006; Keyton, 2011). La culture organisationnelle propre à chaque établissement engendre une façon d'agir typique, un mode de pensée spécifique de tout individu œuvrant

au sein d'une même organisation (Schein, 2010; Keyton, 2011). La culture organisationnelle est un déterminant important du fonctionnement des organisations.

La culture organisationnelle influence l'attitude du gestionnaire (Chrétien et Létourneau, 2010). On peut observer la culture de l'organisation de par ses communications internes et externes. De plus, l'attitude et la conduite des acteurs vont orienter les normes et les croyances quant à la valorisation des mesures et des politiques de CEF au sein de l'entreprise (Chrétien et Létourneau, 2010).

La culture organisationnelle est une variable mise de l'avant par Guérin et al., (1994) ayant un effet pouvant être positif sur la CEF et sur le niveau de conflit emploi-famille dans une organisation. Cela a lieu, entre autres, lorsque la direction manifeste de l'intérêt pour accommoder ses employés. Pour ce faire, les organisations doivent adapter leur culture organisationnelle aux nouvelles réalités vécues par les employés. L'appui des organisations face à la CEF aurait un impact positif sur le rendement au travail et sur la satisfaction des employés (Guérin et Wils, 2002). Les superviseurs peuvent favoriser la CEF dans les milieux de travail, car ils sont directement impliqués dans la gestion quotidienne. Ces auteurs ajoutent que les pratiques pour réduire le conflit emploi-famille sont nombreuses, mais ne règlent pas entièrement le problème (Guérin et Wils, 2002). Est-ce que les pratiques mises de l'avant par les organisations sont suffisantes afin de diminuer le conflit emploi-famille? Chenevriér et Denault (1996) répondent par la négative à cette question. Il faut aussi que le secteur d'activité, la catégorie socioprofessionnelle, la nature des rôles, l'attitude des supérieurs ainsi que celle des collègues soient prises en compte dans l'analyse

du degré de conflit entre l'emploi et la famille. Enfin, les besoins en matière de CEF ne peuvent pas toujours être comblés facilement par les organisations, dépendamment du secteur et de la capacité de flexibilité de l'organisation; par exemple, le secteur de l'hôtellerie, le secteur hospitalier et la sécurité publique (Swanberg et al., 2008). La nature de l'organisation, les services offerts et le mode opératoire sont les éléments qui déterminent le niveau du conflit emploi-famille (Tremblay 2008).

Somme toute, la recension des écrits permet de constater qu'un grand nombre d'études concluent à une corrélation entre la culture organisationnelle et l'équilibre entre l'emploi et la famille, que ce soit positif ou négatif (Genin, 2014).

1.2.2.2 Le soutien organisationnel perçu

Le soutien organisationnel perçu permet de décrire la manière dont un salarié estime son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers des décisions et des politiques de ressources humaines tout en favorisant la qualité de l'environnement de travail (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, Rhoades, 2002). Le soutien organisationnel est une variable pouvant influencer le conflit emploi-famille. L'effet de l'appui organisationnel lors d'un conflit emploi-famille est étudié par Guérin et Wils (1992), Guérin et al., (1994), Caussignac (2000), St-Onge et al., (2002), Tremblay et al., (2009). Ces travaux permettent de supposer que cette variable peut diminuer le niveau de conflit emploi-famille. Caussignac (2000) démontre qu'un travailleur peut mieux concilier les exigences de son travail et celles de sa famille lorsqu'il a l'appui de son organisation. Outre l'appui de l'organisation, les résultats de recherches de Tremblay et al., (2009)

apportent un élément supplémentaire dans la quête de la CEF. L'appui des collègues s'avère être tout aussi important que celui de l'organisation et des supérieurs.

Même si les recherches sur le rôle et les impacts des collègues sont moins nombreuses, le soutien des collègues figure parmi les éléments facilitant la conciliation (Eder et Eisenberg, 2008). Lorsqu'on traite des comportements des superviseurs immédiats, cela est aussi en lien avec la culture organisationnelle (Chenevriér, 1996).

Les caractéristiques individuelles des dirigeants peuvent aussi être des facteurs d'influence par rapport au niveau de conflit. De fait, une expérience positive des dirigeants par rapport à la CEF a un impact direct sur le niveau de conflit et sur la perception des employés à leur égard (Carlson et al., 2011). Toutefois, le contraire est également observé. La perception des employés peut être affectée négativement (Carlson et al., 2011). Les caractéristiques individuelles des gestionnaires sont moins étudiées dans la littérature. Dans certaines situations, les gestionnaires peuvent ressentir un sentiment d'incapacité et d'impuissance lorsqu'ils ne peuvent pas accommoder certains employés (Blain et Pericard, 2003).

Pour compléter, la perception qu'ont les employés face au soutien de leur organisation est une variable qui importe beaucoup dans l'objectif de diminuer le niveau de conflit emploi-famille (St-Onge, S. et al., 2002). Fusulier, Tremblay et Di Loreto, (2008) et St-Onge et al., (2002) présentent les supérieurs comme étant des figures centrales par lesquelles les employés vont développer diverses perceptions, incluant celle du soutien à la CEF.

1.2.2.3 Les mesures de conciliation emploi-famille CEF

Depuis les 20 dernières années, les chercheurs et les organisations s'intéressent de plus en plus aux mesures de CEF (Fusulier, Giraldo et Lanoy, 2006). L'objectif des mesures de CEF est de diminuer le niveau de conflit potentiellement présent chez les employés. Les organisations ont avantage à soutenir les carrières de leurs employés et cela passe par le soutien et l'offre de mesures de CEF (Harlow, 2002). Les organisations perçoivent la performance organisationnelle découlant de l'engagement de ses employés. Perry-Smith, Terry et Blum (2000) considèrent que l'organisation doit être à l'écoute des besoins des employés. Les organisations doivent trancher à savoir si elles orientent leurs politiques de ressources humaines vers la mise en place de mesures de CEF (Bardoel, 2003). Le Bureau de normalisation du Québec BNQ définit les mesures de CEF comme un programme mis en place pour encadrer l'application des politiques de conciliation travail famille (BNQ, 2010).

Les mesures de CEF peuvent être formelles ou informelles. Le soutien informel du supérieur et des collègues dans le milieu de travail aurait un impact sur la CEF des employés (Allen 2001 ; Haas, Allard & Hwang, 2003 ; Kossek et al., 2011; Tremblay & Genin, 2011). Behson (2005) ajoute que ce ne sont pas toutes les organisations qui offrent des mesures de conciliation de façon formelle. Pour certaines organisations, les mesures informelles sont l'unique possibilité d'offrir la CEF. En ce sens, on peut comparer les mesures informelles à une perspective « donnant-donnant » laissant entier le pouvoir décisionnel à l'employeur. Ceci étant dit, l'employeur peut présenter ensuite cette mesure

comme étant une récompense en échange de quelque chose de tangible, par exemple, le rendement (Kelly et Kalev, 2006).

Le processus pour bénéficier de mesures informelles de CEF se base sur la négociation entre deux acteurs, l'employé et l'employeur. Ce type d'accommodement implique de pouvoir dire « oui » à l'un et « non » à l'autre sur aucune base fondée (Kelly et Kalev, 2006). Cela peut être perçu comme étant discriminatoire (Brough et al., 2008). Les caractéristiques individuelles influencent aussi directement la relation employé-employeur tant au niveau des mesures formelles qu'informelles et le degré de conflit emploi-famille peut en être impacté. La présence de mesures de CEF dans les organisations influence l'ampleur du niveau de conflit emploi-famille. Selon Allen (2001), les mesures formelles seraient plus enclines à faciliter la CEF que les mesures informelles.

Plusieurs études ont identifié que le manque de temps est l'une des principales préoccupations des employés, car ils éprouvent des difficultés à concilier emploi-famille. Des mesures sont donc proposées pour organiser le temps de travail afin de parvenir à concilier emploi-famille. Différentes modalités sont traitées par Thomas (1995), Boulanger (2001), Anderson (2002) et Casper (2004). Ces mesures d'aide à la CEF sont regroupées en trois catégories : l'aménagement des lieux et du temps de travail, l'aide aux employés et la gestion de carrière adaptée.

i - Aménagement des lieux et du temps de travail

En premier lieu, l'aménagement des lieux et du temps de travail comprend principalement des horaires de travail flexibles, des semaines de travail comprimées, la réduction volontaire du temps de travail et le télétravail. Les gens sont plus satisfaits dans un milieu de travail lorsqu'ils ont de la souplesse dans leurs horaires de travail. Cela est perçu comme un avantage et contribue à la rétention des employés (Lero, 1993; Lipsett, 1997; Tremblay, 2000). De plus, il est démontré que les parents qui ont des enfants en bas âge considèrent l'aménagement du temps de travail comme une ressource facilitante, aidante et favorisant le mieux-être (Tremblay, 2000).

Horaire flexible : L'horaire flexible est un programme offert par certaines organisations qui permet d'accorder à ses employés la possibilité de faire varier leur heure d'arrivée par exemple, entre 7 h et 9 h 30 et leur heure de départ, par exemple, entre 15 h 30 et 18 h, ainsi que la durée de leur période de repas de 30 à 90 minutes (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada). L'horaire flexible est un aménagement du temps de travail qui permet à l'employé d'organiser et de mieux gérer sa vie familiale et professionnelle. L'horaire flexible permet de déterminer son emploi du temps (Boulanger, 2001). Quelques études (Thomas, 1995; Anderson, 2002; Casper, 2004) confirment que l'horaire flexible est une mesure efficace pour aider les individus à mieux coordonner leurs horaires et ainsi mieux concilier emploi-famille. Avoir le contrôle de son horaire permet aux employés de gérer leur temps librement et de s'acquitter plus efficacement de leurs responsabilités (Boyar et al. 2008)

Cependant, une recherche menée par Tremblay et Vaillancourt-Laflamme, (2000) a démontré que même si cette mesure est l'une des plus souhaitées cette recherche fait état de la très faible présence de cette mesure dans les organisations. En effet, moins d'un cinquième des organisations interrogées offrent de telles mesures à leurs employés (Tremblay et Vaillancourt, 2000). Tremblay nous apprend aussi qu'en l'absence de services publics ainsi qu'en l'absence de législation favorisant le CEF, il revient à l'employé de négocier des ententes particulières avec leur employeur lorsque ces derniers ne sont pas régis pas une unité d'accréditation. (Tremblay, 2020)

Semaine de travail comprimée : La semaine de travail comprimée est une autre possibilité. Cette mesure permet de réaliser son nombre d'heures prévues chaque semaine sur un nombre de jours réduit. L'employé fera le nombre d'heures légales, mais étalées sur moins de jours (Tremblay, 2005). Plus précisément, l'horaire comprimé est une mesure qui permet aux employés d'organiser leurs heures de travail hebdomadairement. Au lieu de faire cinq jours de travail de huit heures (40 heures/semaine), l'employé peut se prévaloir de faire ses quarante heures de travail en les répartissant sur quatre jours par semaine (10 heures/jour). Cette mesure permet de libérer plus de temps pour les activités familiales et personnelles. Baines (2003) indique que lorsque cette mesure de CEF est disponible, elle est très utilisée chez les couples ayant des enfants.

Réduction volontaire du temps de travail : Le temps est un facteur récurrent dans les recherches traitant de la CEF (Duxbury, 1991; Carlson et al., 2000; Tremblay, 2003). Le manque de temps et d'énergie fait augmenter le niveau de conflit emploi-famille (Greenhaus et Beutell, 1985; Duxbury, 1991; Carlson, 2000). Selon une étude de Lirio et

al. (2008), les employés souhaitant travailler de différentes manières n'ont pas été considérés comme un groupe minoritaire. Cependant, les professionnels des ressources humaines ont reconnu que certains groupes notamment les femmes et les parents célibataires sont plus susceptibles que les autres de vouloir réduire volontairement leur temps de travail. Selon l'étude de Tremblay (2003), il a été identifié que la réduction du temps de travail peut simplifier la CEF. Elle a permis d'analyser l'importance de mettre en place des mesures de CEF par rapport à la réduction volontaire du travail afin de permettre l'amélioration des conditions de vie des employés (Tremblay, 2003). Cette étude montre que la réduction du temps de travail génère un gain de temps personnel et améliore la CEF.

Télétravail : Le concept de télétravail fait référence au « travail à distance ». Cette définition est large et peut être attribuée au travail effectué à la résidence de l'employé, dans un lieu public (bibliothèques, cafés), un bureau satellite de l'entreprise ou un centre de télétravail de quartier (Kurland et Bailey, 1999). La majorité des définitions du télétravail mettent l'accent sur l'utilisation des technologies pour substituer le bureau traditionnel (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009) ou encore pour éliminer partiellement ou entièrement le transport lié à l'emploi (Nilles, 1997).

Les deux principaux acteurs (employeurs et employés) trouvent leur compte avec le télétravail. D'abord pour les employeurs, en termes de productivité, nombre d'études ont traité la question. Les résultats des recherches de Bourhis (2001), Taskin et Devos (2005) démontrent que l'adoption du télétravail augmente la productivité, car les employés sont exempts de distractions, d'interruptions, le degré de fatigue relié aux déplacements est moins ressenti et le taux d'absentéisme est réduit (Bourhis, 2001; Taskin & Devos, 2005).

Ensuite pour les employés, un avantage du télétravail est une meilleure qualité de vie et de satisfaction face à leur emploi (Baruch, 2000; Pyoria, 2011; Fonner & Roloff, 2010).

ii - Aide aux employés et avantages sociaux novateurs

Les avantages sociaux font partie de la rémunération indirecte qui n'est pas versée en espèce aux employés (St-Onge, 2014). Les avantages sociaux varient d'une entreprise à une autre. St-Onge (2014) divise les avantages sociaux en quatre catégories : les avantages sociaux, le temps chômé et les programmes spécialisés, les conditions de travail et les avantages complémentaires favorisant ainsi la CEF.

Dans les dernières années, les avantages sociaux se sont vu ajouter une cinquième catégorie : les avantages sociaux novateurs. La distinction principale entre les avantages sociaux et les avantages sociaux novateurs est que les avantages sociaux visent à protéger les employés des dépenses importantes, imprévisibles et contre les aléas de la vie (St-Onge, 2014) alors que, les avantages sociaux novateurs ont pour objectif de simplifier la gestion de la vie professionnelle et personnelle tout en motivant les travailleurs pour les rendre plus efficaces au travail (Turner, 2000). Ces pratiques se font très rares dans les organisations. Elles sont recensées dans 7 % des entreprises québécoises (Thériault et St-Onge, 2006).

Programme d'aide aux employés : Le programme d'aide aux employés (PAE) est un service offert par l'employeur aux employés qui rencontrent des problèmes variables (personnels, familiaux, professionnels) pouvant influencer négativement leur performance au travail (Macdonald et al., 2006; Spell et Blum, 2005; St-Onge et al., 2004). L'aide aux employés peut faire partie des avantages qu'on qualifie de « sociaux » (St-Onge, 2014).

L'employé qui traverse une période de crise personnelle venant perturber sa performance au travail affecte la productivité de l'entreprise puisque « le rendement, la qualité et l'excellence sont indissociables de l'implication de la personne et de son développement » (Rhéaume, 1993, p. 49). Les PAE servent ainsi à minimiser l'impact des problèmes personnels des employés sur l'entreprise afin que celle-ci atteigne la performance désirée et reste productive. Il s'agit autrement dit d'une mesure pour fournir aux employés les outils pour faire face à leurs problèmes personnels (Blum & Roman, 1989). Le PAE offre aussi de l'aide aux membres de la famille des employés, car les problèmes vécus au travail peuvent se répercuter à la maison, et vice-versa (Csiernik, 2002). Bennett et al. (1994), avancent que les organisations qui ont cette mesure auraient un plus faible taux de roulement. Ils sont donc perçus comme un élément stratégique de gestion des ressources humaines (Rhéaume, 1993). Les PAE sont beaucoup plus présents dans les milieux syndiqués.

Garderie en milieu de travail : Dans un objectif de bénéficier d'un gain de temps, les organisations offrent certains services aux travailleurs sous forme de mesure pour améliorer leur CEF. Parmi celles-ci, le service de garderie en milieu de travail. Cette mesure permet de soulager les employés qui voient leur stress diminuer étant donné qu'ils peuvent limiter leurs déplacements occasionnant une perte de temps. En plus, ce service permet une proximité entre les enfants et les parents ce qui apporte aux parents une certaine tranquillité et donc une plus grande efficacité au travail (Tremblay, 2005; Closon, 2009).

Service de conciergerie : Le service de conciergerie offre une assistance aux employés dans leurs tâches quotidiennes telles que le magasinage, la préparation des repas, les tâches ménagères et la planification d'évènements notamment. Cet avantage a pour but l'amélioration de la productivité des employés dans leur travail (Ulshafer, Potgeisser et Lima, 2005). Cet avantage apparaît dans les avantages sociaux novateurs. Selon Ulshafer et al. (2005), la présence d'un service de conciergerie fait augmenter l'intention de rester des travailleurs et diminue le taux de roulement de 11.2% sur une période de quatre ans dans les organisations étudiées.

Les organisations offrent un accès à plusieurs activités et services ayant pour but de simplifier la gestion de la vie personnelle et professionnelle au quotidien. En revanche, l'accès aux PAE, à des garderies, à un service de conciergerie dans le milieu de travail facilitent la gestion « hors travail ». Cela contribue directement à diminuer les préoccupations des employés et à augmenter leur productivité. La présence d'avantages sociaux novateurs permet aux travailleurs de discerner la reconnaissance de leur employeur en prenant en charge leur bien-être. Il y donc une corrélation entre la présence de ces avantages sociaux novateurs, la présence du sentiment d'appartenance au groupe de travail et la motivation au travail (Guérin et al., 1997). Finalement, afin d'assurer son succès, le projet doit s'inscrire dans la continuité de l'organisation et doit tenir compte du travail et des contraintes personnelles du travailleur.

iii - Gestion de carrière adaptée

La gestion de carrière fait partie intégrante des facteurs organisationnels relatifs aux mesures de CEF. Les individus rencontrent plusieurs problèmes et défis à chacune des étapes de leur carrière, ce qui a pour effet d'influencer leurs motivations et leurs priorités envers le travail (Hall, 1976). Les organisations devraient comprendre ces différentes étapes dans le but de prévenir les problèmes.

La gestion de carrière est une activité importante du département des ressources humaines. Le modèle traditionnel de carrière, caractérisé par l'emploi à temps plein, linéaire et stable, a laissé sa place aux nouvelles formes de travail. Au niveau des structures familiales, on assiste à l'émergence des couples à deux carrières, à l'augmentation des familles monoparentales et à l'augmentation des responsabilités de la famille élargie. Dans le but de s'adapter à ces évolutions, les entreprises doivent proposer des alternatives aux modèles de carrière traditionnels. Ces alternatives se présentent principalement sous deux formes : les postes de gestion à temps partiel (adapté aux styles de vie) ainsi que les retours progressifs.

Poste de gestion à temps partiel (adapté aux styles de vie) : Considérant les obstacles pour concilier vie professionnelle et vie familiale, traditionnellement, les entreprises proposaient des formules à temps partiel ou des horaires à la carte pour des postes de gestion. Certaines entreprises les plus innovatrices ont développé récemment une panoplie de services destinés aux cadres visant à les soulager des charges du quotidien.

Retours progressifs : Le gouvernement du Québec définit le retour progressif comme étant une situation où un employé revient au travail à temps partiel à la suite d'une maladie, d'une

invalidité ou d'un accident. Durant cette période, l'employé reçoit une partie de son salaire et des prestations d'assurance salaire. Au Québec, les parents ont droit à un congé payé par le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP). Les recherches montrent que l'arrivée d'un enfant peut avoir plusieurs incidences dans le parcours de carrière des femmes. Elles doivent parfois conjuguer avec les conséquences que peut avoir la maternité sur leurs aspirations de carrière.

Certaines études estiment que les Québécoises quittent de moins en moins le marché du travail lorsqu'elles ont des enfants (Gauthier et Charbonneau, 2002). De nos jours, il ne s'agit pas seulement d'y retourner ou non, mais de choisir un emploi dont les conditions de travail sont favorables à la CEF, par exemple le retour progressif après un congé parental.

Compte tenu de ces éléments, les organisations et les professionnels des ressources humaines peuvent favoriser la gestion de carrière adaptée notamment par les postes de gestion à temps partiel et par l'aménagement des retours progressifs après un congé de maladie ou parental.

1.2.3 L'environnement familial

Dans cette section nous présentons les facteurs familiaux influençant directement la nature et les besoins de chacun par rapport au conflit emploi-famille. Tremblay et al., (2008) énumèrent les variantes en ce qui a trait aux besoins de conciliation : le statut familial, le nombre d'enfants et l'âge de ces derniers et le soutien du conjoint et de la famille.

1.2.3.1 Le statut familial

Certaines familles concilient plus facilement emploi et famille, alors que d'autres sont davantage affectées par les conflits. La différence financière entre un et deux salaires peut venir jouer sur la diminution du nombre d'heures de travail du conjoint afin de passer plus de temps auprès de la famille (Messing et al., 2012). Ceci n'est pas le cas pour les familles monoparentales, car ces familles ne peuvent se prévaloir de ce choix et elles doivent inévitablement vivre avec les conditions présentes chez leur employeur, qu'elles soient favorables ou défavorables. Dans des situations de monoparentalité, la CEF est plus difficile (Higgings et al., 2000).

Par contre, les résultats des études relativement à la variable du statut familial ne sont pas congruents. En ce sens, Chenevrier (1996) présente qu'il n'existe aucun lien dominant entre le fait d'avoir un conjoint ou non. La présence d'un conjoint ne détermine pas l'ampleur du conflit emploi-famille.

1.2.3.2 Le nombre d'enfants et l'âge des enfants

Le nombre et l'âge des enfants sont deux variables qui influencent le niveau de conflit emploi-famille. Plus le travailleur a un nombre élevé d'enfants, plus il y a une augmentation des responsabilités familiales à assumer (Chenevrier, 1996). La relation positive entre le nombre d'enfants et le conflit emploi-famille est montrée dans les travaux de Chenevrier (1996) et de Keith et Shafer (1980). Finalement, le temps consacré aux activités familiales peut avoir un impact sur le niveau d'exigences familiales (Jansen et al., 2003).

1.2.3.3 Le soutien du conjoint et de la famille (élargie)

Grâce à une répartition plus optimale des tâches, l'appui du conjoint dans l'accomplissement des responsabilités familiales et domestiques répartit la charge de travail (St-Onge, et al., 2002). Le fait d'avoir un conjoint qui s'investit dans les tâches familiales peut favoriser la CEF (Duxbury et Higgins, 2003).

De plus, il y a la redistribution des tâches au sein de la famille élargie (grands-parents, oncles, tantes, amis) qui est un facteur à considérer. En effet, le partage des tâches au sein de la famille élargie pourrait contribuer à réduire la charge à la maison des mères et offrir la possibilité de consacrer plus de temps à d'autres activités (Conseil de la Famille et de l'Enfance, 1999; Jansen et al, 2003; Porterfield, 2002; Silver & Goldscheider, 1994).

1.2.4 Les caractéristiques individuelles

Dans cette section nous présentons les caractéristiques individuelles influençant directement la nature et les besoins de chacun par rapport au conflit-emploi. Tremblay et al., (2008) énumèrent les variantes en ce qui a trait aux besoins de conciliation : l'âge et le sexe.

1.2.4.1 L'âge

La variable de l'âge influence la probabilité de vivre un conflit emploi-famille. Les parents ayant des enfants en bas âge sont plus susceptibles de développer un conflit emploi-famille que les travailleurs ayant des enfants qui ont terminé leurs études ou quitté le domicile familial (Chenevriér, 1996). Cette proposition est appuyée par Chenevriér (1996) qui montre que les jeunes parents éprouvent plus de difficultés à concilier emploi-famille.

1.2.4.2 Le sexe

Il n'existe pas de consensus dans les recherches afin de déterminer qui, entre les hommes et les femmes, vivent le plus haut niveau de conflit emploi-famille. Gutek (1991) explique ces résultats en évoquant deux raisonnements. Dans un premier temps, les femmes ont plus tendance à vivre un conflit emploi-famille, car d'emblée elles assument plus de responsabilités familiales et domestiques que les hommes. Dans un deuxième temps, les femmes ont une propension plus marquée à choisir un emploi ayant des caractéristiques facilitant la CEF, par exemple en choisissant de travailler dans le milieu scolaire.

Crouter (1984) propose pour sa part que le niveau de conflit des femmes n'est pas automatiquement plus élevé que celui des hommes. Le niveau de responsabilités familiales et domestiques réparties inégalement influençant le niveau de conflit emploi-famille. D'autres études, plus récentes, démontrent que les femmes sont plus affectées par les difficultés de CEF que les hommes. Certaines inégalités de genre persistent en effet encore (Beauregard et al., 2018) en cette matière, par exemple, la part de responsabilités par rapport à la famille ou aux tâches domestiques (Broadbridge, 2009). Ce sont donc davantage les femmes qui vivraient un conflit emploi-famille (Beauregard et al., 2018).

En terminant, afin de rendre cette gestion possible, les organisations peuvent mettre en place des pratiques de gestion favorables à la CEF et inciter les hommes et les femmes à les utiliser. En effet, tous les déterminants présentés précédemment favorisent la CEF. Il s'agit donc ici de favoriser un style de gestion et une culture favorable à la CEF.

1.3 Le rôle de la présence syndicale dans la conciliation emploi-famille

Les nouvelles réalités du travail ont poussé les syndicats à s'organiser différemment et à repenser leur dynamique pour s'adapter aux nouvelles cohortes de travailleurs et pour favoriser le militantisme des membres en misant sur une identité revitalisée mieux adaptée au contexte de travail en constante évolution. Parmi les nouveaux enjeux qui sont chers aux yeux des membres, particulièrement les jeunes, figurent la conciliation emploi-famille (Dufour-Poirier et Laroche, 2015). Dans cette section, nous allons aborder l'intérêt de plus en plus marqué pour la CEF ainsi que l'influence de la présence syndicale dans la CEF.

1.3.1 Un intérêt de plus en plus marqué pour la CEF

Plusieurs transformations, à la fois du marché du travail et du profil de la main-d'œuvre, ont contribué à la réflexion quant à la nécessité de modifier les façons de faire traditionnelles au sein des organisations syndicales : pensons notamment à la féminisation du marché travail, le désintérêt des jeunes pour les forces syndicales, l'augmentation des emplois non traditionnels (emplois atypiques) ou le faible taux de syndicalisation au sein des établissements du secteur privé (Dufour-Poirier et Laroche, 2015). Ces multiples transformations ont favorisé la diversification du profil des membres des syndicats, ayant des situations familiales et personnelles variées, rendant par le fait même plus complexe l'arbitrage entre leurs intérêts diversifiés et le maintien de la solidarité entre eux.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, l'augmentation du nombre de famille à deux revenus, de familles monoparentales

ou recomposées ont aussi fait en sorte que les difficultés liées à la CEF ne cessent d'augmenter (Laroche et Genin, 2017), rendant du coup cet enjeu central pour les membres.

D'autres facteurs peuvent expliquer cet intérêt grandissant pour le thème de la CEF. Il peut représenter un enjeu unificateur dans la mesure où le constat de Najem et Tremblay (2010) est à l'effet qu'on dénote peu de progrès depuis le début des années 1990 en ce qui a trait aux mesures de CEF offertes par les employeurs. En termes d'accessibilité, des études montrent que certaines des mesures déjà implantées sont peu accessibles aux travailleurs au moment précis où ils en ont besoin (Budd et Mumford, 2006).

1.3.2 L'influence de la présence syndicale dans la CEF

Cette section vise à mieux comprendre dans quelle mesure la présence syndicale favorise la mise en place des mesures de CEF au Québec. À notre connaissance, outre les études de Hyman et Summers (2007) et celle de Najem et Tremblay (2010), peu de recherches se sont intéressées à l'effet de la présence syndicale sur la CEF, ce qui augmente la pertinence de procéder à la réalisation d'une telle recherche.

Selon l'étude de Najem et Tremblay (2010), on peut conclure qu'il existe certaines différences concernant le type de mesures de CEF offertes dans les milieux syndiqués et non syndiqués.

Les milieux non syndiqués favoriseraient davantage les horaires flexibles de travail, du télétravail ainsi que la réduction des heures de travail, tandis que les milieux syndiqués opteraient plus pour la semaine de travail comprimée. Ces résultats pourraient cependant

être attribuables aux divers secteurs ce qui expliquerait notamment une plus grande souplesse au niveau de l'aménagement du temps de travail des milieux non syndiqués (Najem et Tremblay, 2010). Des recherches ont aussi montré que les mesures de CEF étaient davantage utilisées lorsqu'elles sont formalisées au sein de politiques connues de tous (Budd et Mumford, 2006). À cet égard, nous pouvons donc penser que la présence syndicale pourrait avoir un impact sur l'utilisation des mesures de conciliation travail-famille. Les syndicats, qui agissent à titre d'agent négociateur pour le compte des salariés sont de plus en plus interpellés sur cet enjeu de taille pour leurs membres. Quand ils réussiront à faire une percée à ce chapitre, ils codifieront ces mesures de conciliation au sein des conventions collectives (Laroche et Genin, 2017), les rendant ainsi formelles et en principe accessibles à tous les salariés membres de l'unité d'accréditation pour laquelle ils négocient. Les syndicats vont aussi généralement informer les travailleurs des droits que leur confère leur convention collective et vont veiller à ce que les conditions négociées soient adéquatement appliquées en cours d'application de la convention collective. Ce faisant, ils peuvent offrir une certaine protection aux travailleurs désirant se prévaloir de ces mesures. Il semblerait que les milieux de travail syndiqués ont mis davantage de l'avant les politiques de conciliation que les milieux non syndiqués (Dignard et al., 2005). Ceci a eu une incidence positive sur plusieurs conventions collectives signées avec l'inclusion de clauses touchant principalement les congés (maternité, parental, naissance et adoption) et l'horaire de travail.

Laroche et Genin (2017) en comparant des conventions collectives de 1988-1991 à celles de 2011-2014 font deux constats. D’abord, l’évolution des lois du travail au Québec a forcé l’évolution des dispositions conventionnelles en lien avec : la proportion des conventions collectives qui prévoient le congé parental a plus que quintuplé alors que celle traitant du congé de maternité a augmenté de près de 17% (Laroche et Genin, 2018 p.417). Ensuite, outre ces dispositions, les conventions collectives contiennent encore peu de mesures de conciliation travail-vie personnelle » (Laroche et Genin, 2018 p. 417). Pour Paquet et Najem (2005), la principale différence entre les milieux syndiqués et non syndiqués ne réside pas tellement dans le nombre de mesures offertes, mais dans les types de mesures de CEF offertes.

Le tableau suivant présente le pourcentage de présence de mesures de CEF dans les milieux syndiqués versus non syndiqués.

Tableau 1. 2 : *Comparatif de mesures entre les milieux syndiqués et non syndiqués selon Paquet et Najem (2005)*

| MESURE | Milieux syndiqués | Milieux non syndiqués |
|--|--------------------------|------------------------------|
| Semaine de travail comprimée | 8% | 6% |
| Heures de travail flexibles | 29% | 42% |
| Heures supplémentaires connues à l’avance | 39% | 33% |
| Travail à domicile | 5% | 7% |

Selon Budd et Mumford (2005), les mesures de CEF sont plus utilisées une fois qu'elles sont écrites et confirmées dans les conventions collectives. Le syndicat devient responsable d'informer, d'appliquer et de faire respecter les clauses de convention collective. L'implication de ce dernier est fondamentale dans la mise en application et dans l'utilisation des mesures de CEF offertes dans l'unité d'accréditation.

L'acteur syndical agit comme un agent social et négocie les dispositions de la CEF qui feront partie intégrante des conventions collectives. Après s'être assuré que l'employeur respecte les normes minimales prévues dans les articles de loi, les syndicats doivent aussi voir à ce que les besoins des salariés fassent partie intégrante du champ négociable et relatif aux intérêts de leurs membres (Laroche et Genin, 2017). Bref, l'acteur syndical joue un rôle dans l'élaboration des mesures de CEF, car il doit alors négocier des conditions de travail allant au-delà des normes imposées dans la législation. L'objectif est d'offrir à leurs membres de meilleures conditions de travail.

1.4 Synthèse

Le conflit emploi-famille est présent lorsque les exigences du travail rendent difficiles l'engagement auprès de sa famille ou que les exigences de la famille rendent difficile l'engagement dans son emploi (Barrette 2009). La recension des écrits nous permet d'identifier les enjeux importants de la CEF.

Notre recension des écrits a montré les différentes mesures de CEF proposées aux employés. Malgré l'existence de ces mesures, les recherches de Najem et Tremblay, (2010)

et Budd et Mumford, (2006) soulignent que de façon générale, elles ne sont pas fréquentes, particulièrement celles concernant l'aménagement du temps de travail. Plus intéressant encore, la littérature (Gurérin et al. 1997 ; Chrétien et Létourneau, 2010a) révèle que ces mesures ne sont pas toujours utilisées, même si elles sont offertes par les employeurs.

Mis à part la recherche de Najem et Tremblay (2012), peu de travaux, à notre connaissance, se sont intéressés au rôle de la présence syndicale dans le phénomène du conflit emploi-famille. Dans cette optique, notre recherche vise à combler ce vide dans la littérature et à déterminer l'effet de la présence syndicale sur l'accès à des mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Chapitre II - La problématique

Ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter, dans un premier temps, la problématique, puis préciser nos questions de recherche.

2.1 La problématique et question de recherche

La CEF a connu un intérêt grandissant depuis les trente dernières années, autant de la part des praticiens, des chercheurs que des gouvernements (Tremblay, 2012).

2.1.1 La problématique

Alors que dans les années 1990, les recherches s'intéressaient principalement au conflit emploi-famille ressenti par les parents, le tournant des années 2000 a vu l'émergence d'un nombre croissant de travaux sur les mesures mises en place par les organisations et les gouvernements pour atténuer ce conflit et faciliter la conciliation entre les sphères professionnelles et personnelles (Tremblay, 2012). Des mesures novatrices ont par ailleurs été mises en place par les entreprises et dans la sphère des politiques publiques, pensons notamment au Régime Québécois d'Assurance parentale (RQAP). D'autres types de mesures propres à chaque organisation ont aussi été mises en place, notamment les garderies en milieu de travail et le télétravail pour ne nommer que celles-ci. L'objectif est commun : amoindrir le conflit emploi-famille.

Plus récemment, un certain nombre de recherches ont mis en évidence les limites des mesures de conciliation offertes, en particulier du point de vue de leur accessibilité (Budd et Mumford, 2006). En effet, il semblerait que les effets positifs de telles mesures soient

largement surévalués si les utilisateurs potentiels perçoivent des obstacles à leur utilisation; par exemple, une hostilité d'un supérieur ou des collègues, ou, aussi, s'ils ressentent qu'il y a un prix à payer en matière d'avancement de carrière (Budd et Mumford, 2006; Tremblay et Genin, 2011). En conséquence, la présence de mesures de CEF ne semble nullement suffisante pour assurer leur utilisation et l'atteinte de l'objectif sous-jacent, à savoir la réduction du conflit emploi-famille. D'un point de vue organisationnel, il est pertinent d'étudier les causes du conflit emploi-famille et il apparaît important de comprendre les facteurs qui favorisent, défavorisent ou même entravent l'utilisation des mesures de CEF offertes. La culture organisationnelle a été un facteur relativement étudié et la plupart des recherches (Clark, 2001 ; Lewis, 2001) s'accordent à dire qu'elle joue un rôle déterminant dans l'accessibilité aux mesures de CEF.

En revanche, le rôle de la présence syndicale a été moins étudié (Hyman et Summers, 2007). Les résultats de Najem et Tremblay (2010) montrent que les pratiques de CEF sont sensiblement différentes dans des milieux syndiqués et non syndiqués. Les milieux non syndiqués favoriseraient davantage les horaires flexibles de travail, du télétravail ainsi que la réduction des heures de travail, tandis que les milieux syndiqués présenteraient des avantages en ce qui a trait à la semaine de travail comprimée ainsi qu'au délai de prévenance à l'avance des heures supplémentaires. Cela expliquerait notamment une plus grande souplesse au niveau de l'aménagement du temps de travail des milieux non syndiqués (Najem et Tremblay, 2010).

Des recherches de Budd et Mumford (2006) ont aussi montré que les mesures de CEF étaient davantage utilisées lorsqu'elles sont formalisées au sein de politiques connues de tous. À cet égard, nous pouvons donc penser que la présence syndicale pourrait avoir un effet sur l'utilisation des mesures de CEF. Les syndicats, qui agissent à titre d'agent négociateur pour le compte des salariés sont de plus en plus interpellés sur cet enjeu de taille pour leurs membres et quand ils réussiront à faire une percée à ce chapitre, ils vont pouvoir codifier ces mesures de conciliation au sein des conventions collectives (Laroche et Genin, 2017) les rendant ainsi formelles et, en principe, accessibles à tous les salariés membres de l'unité d'accréditation pour laquelle ils négocient. Les syndicats vont aussi généralement informer les travailleurs des droits que leur confère leur convention collective et vont veiller à ce que les conditions négociées soient adéquatement appliquées. Ce faisant, ils peuvent offrir une certaine protection aux travailleurs désirant se prévaloir de ces mesures. Mis à part la recherche de Najem et Tremblay (2010), aucune autre étude à notre connaissance ne s'est penchée sur le rôle de la présence syndicale dans l'accessibilité à des mesures de CEF au Québec. En conséquence, ceci augmente la pertinence de procéder à la réalisation d'une telle recherche. Notre recherche se veut novatrice puisqu'elle questionne le lien entre la présence syndicale et l'offre de mesures de CEF, ainsi que leur efficacité perçue pour diminuer le conflit emploi-famille. En ce sens, notre étude permettra de mieux comprendre pourquoi certains milieux de travail ont des mesures de CEF alors que d'autres non. De cette manière, cette étude ajoute des éléments de connaissance à la littérature déjà existante sur les différents facteurs influençant positivement ou négativement le conflit emploi-famille.

2.1.2 La question de recherche

Cette recherche a pour objectif d'évaluer si la syndicalisation affecte l'offre de mesures de CEF. Elle questionne aussi l'efficacité perçue par les professionnels RH de ces mesures de conciliation emploi-famille.

En ce sens, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante :

Est-ce que la syndicalisation a un effet sur la présence de mesures de conciliation emploi-famille et sur leur efficacité perçue par les professionnel(le)s RH?

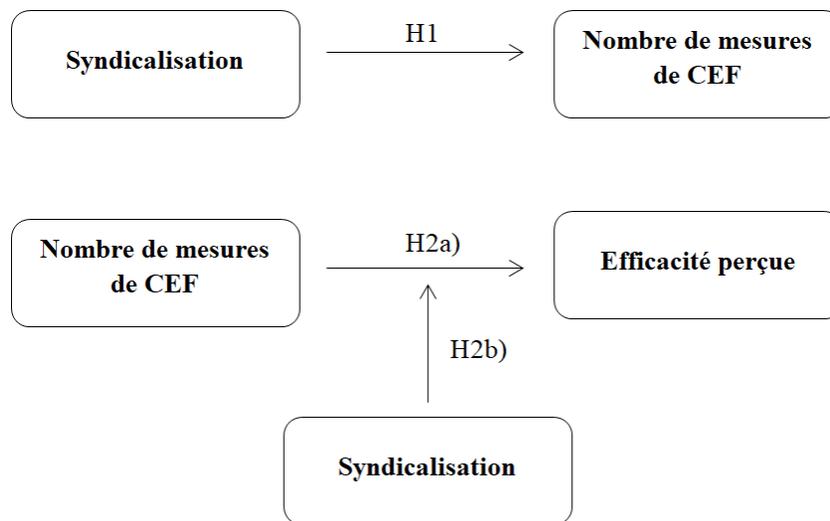
2.2 Le modèle de recherche et les propositions de recherche

L'objectif de cette section est de définir les concepts retenus dans notre recherche afin de bâtir un modèle conceptuel. Ensuite, les propositions de notre recherche y seront présentées.

2.2.1 Le modèle de recherche

Dans notre étude, les concepts retenus sont schématisés dans les modèles de recherche présentés ci-dessous :

Figure 2. 1 : *Les modèles de recherche*



Dans un premier temps, nous testons l'effet de la syndicalisation sur le nombre de mesures de CEF (H1). Dans un deuxième temps, nous testons la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue avec H2a). De plus, nous cherchons à analyser si la syndicalisation a un effet modérateur sur cette relation avec H2b). En ce sens, nous cherchons à répondre à notre question de recherche présentée ci-haut.

2.2.2 Les hypothèses de recherche

Dans cette partie, nous développons nos propositions de recherche sur la base des théories abordées dans le chapitre I. L'étude vise à vérifier l'effet de la présence syndicale sur l'offre de mesures de CEF dans les organisations. Nos propositions de recherche correspondent à chacun des liens de notre modèle de recherche présenté à la Figure 2.1.

| |
|---|
| H1 - La syndicalisation a un effet sur le nombre de mesures offertes de CEF. |
|---|

Tel que nous l'avons vu dans la littérature, peu d'études ont étudié l'impact de la présence syndicale dans le conflit emploi-famille, outre celle de Najem et Paquet (2005). Nous faisons l'hypothèse que la syndicalisation augmente le nombre de mesures de CEF offertes.

Les travaux de Najem et Paquet (2005) et de Laroche et Genin (2017) amènent à se questionner sur le rôle qu'ont les syndicats face à la CEF et sur les impacts qu'ils peuvent avoir sur l'offre de mesures de CEF. Par cette proposition, nous cherchons à déterminer si la présence syndicale facilite l'accès à des mesures de CEF. Nous faisons l'hypothèse que dans un contexte syndiqué, les mesures de CEF sont plus nombreuses en raison des pressions exercées par l'acteur syndical (Najem et Paquet, 2005). De cette manière, cette proposition permettrait de valider si la syndicalisation a un effet sur le nombre de mesures offertes de CEF (Najem et Tremblay, 2010).

La deuxième hypothèse de recherche est divisée en deux volets. Dans un premier temps, on cherche à connaître si le nombre de mesures de CEF a un effet sur l'efficacité perçue de

ces mesures. Dans un deuxième temps, on cherche à connaître si la syndicalisation a un effet modérateur sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue.

H2a) – Le nombre de mesures de CEF a un effet sur l’efficacité perçue de ces mesures.

H2b) – La syndicalisation a un effet modérateur sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Ces hypothèses visent à vérifier s’il existe un effet de modulation de la syndicalisation dans la relation entre le nombre de mesures de CEF et l’efficacité perçue par les professionnel(le)s RH. Plus les mesures de CEF sont accessibles, plus elles permettraient de répondre aux différents besoins des employés, augmentant ainsi l’efficacité perçue de ces mesures. Ces deux volets de la deuxième hypothèse visent à confirmer ou infirmer si le nombre de mesures de CEF a un effet sur l’efficacité perçue de ces mesures et si la syndicalisation a un effet modérateur sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Il a été démontré dans la littérature que le conflit emploi-famille peut être affecté (positivement ou négativement) par divers déterminants, notamment l’accès à des mesures de CEF (Guérin et al., 1997 ; Duxbury et al., 2003 ; Tremblay, 2005 ; Budd et Mumford, 2006). La présence et l’accessibilité de mesures de CEF, offertes dans les organisations, concourent à diminuer significativement les difficultés rencontrées pour concilier les deux sphères (Guérin et al., 1997 Laroche et Genin, 2017).

Nous faisons donc l'hypothèse que la syndicalisation influence positivement la relation entre le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue. Par exemple, le fait d'être consignées dans une convention collective ferait en sorte qu'elles soient mieux administrées, respectées et communiquées aux employés, augmentant ainsi leur efficacité pour faciliter la CEF. Grâce à la présence syndicale, les mesures de CEF seraient plus formalisées et plus facilement accessibles, ce qui augmenterait leur efficacité.

Chapitre III – La méthodologie de recherche

Nous présentons dans ce chapitre la méthodologie utilisée pour notre recherche. Nous décrivons d’abord les données colligées pour notre étude. Ensuite, nous exposons les items utilisés afin d’opérationnaliser chacune de nos variables. Nous terminons ce chapitre en présentant les analyses statistiques qui seront utilisées afin de tester nos hypothèses de recherche.

3.1 Le devis de recherche

Notre recherche repose sur un devis de recherche transversal descriptif. Cette section porte sur la description des données colligées pour notre mémoire. Les données que nous utilisons pour notre mémoire sont des données secondaires qui ont été recueillies auprès de professionnels en ressources humaines ou relations industrielles, membres de l’Ordre des CRHA du Québec. Elles proviennent d’une recherche menée par Émilie Genin et Mélanie Laroche, professeures à l’École des Relations industrielles de l’Université de Montréal entre 2017 et 2018. Leur recherche portait sur « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : comment les employeurs peuvent-ils faire partie de la solution? »¹. L’objectif de ce projet visait à mieux connaître les mesures favorisant l’égalité professionnelle entre les hommes et les femmes mises en place par les employeurs québécois. Il ne s’agit pas simplement de l’application de la loi sur l’équité salariale, mais de toutes les mesures visant à atteindre l’égalité entre les hommes et les femmes, un volet

¹ Cette recherche a obtenu un certificat d’éthique CERSES-18-001-D

en particulier portait sur la présence de mesures de CEF. Nos données proviennent de ce volet de l'enquête.

3.2 Le modèle opératoire

Cette section porte sur l'opérationnalisation de nos variables. Nous présentons la variable dépendante, la variable modératrice et la variable indépendante. À titre de rappel, les variables du modèle sont respectivement, la présence syndicale, le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue.

3.2.1 La variable indépendante : présence syndicale

La dimension de la syndicalisation se mesure à l'aide la présence syndicale dans une organisation ou par son absence. La syndicalisation a été mesurée en demandant aux répondants si leur organisation était syndiquée (oui, non ou ne sais pas). Pour cette recherche, les réponses manquantes à cette question ont été éliminées. Une organisation non syndiquée a été codée 1 et une organisation syndiquée a été codée 2.

3.2.2 La variable modératrice : les mesures de CEF

De manière générale, cette variable se mesure par le nombre de mesures que les organisations mettent en place afin de favoriser la CEF.

Suivant les recherches précédentes, nous avons identifié diverses mesures favorisant la CEF (Konrad & Mangel, 2000). Nous avons demandé aux répondants si ces mesures de CEF existaient dans leur organisation.

Tableau 3.1 : *Mesures de conciliation vie personnelle – vie professionnelle (Konrad & Mangel, 2000)*

| L'organisation qui vous emploie offre-t-elle : |
|---|
| -des horaires de travail flexibles |
| -de la flexibilité dans le choix des vacances |
| -de la flexibilité dans l'organisation du travail |
| -des banques d'heures ou de temps accumulé |
| -des congés payés pour responsabilités familiales |
| -des congés non payés pour responsabilités familiales |
| -du temps partiel choisi |
| -du temps partiel choisi pour les cadres et professionnels |
| -du télétravail |
| -des semaines de travail comprimées (autant d'heures sur quatre jours) |
| -des congés parentaux (ou d'adoption) supplémentaires au RQAP OU un complément de rémunération |
| -le retour au travail progressif après un congé |
| -des services sur site pour faciliter la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (par exemple cafétéria, gym, autres...) |
| -un service de garderie sur site ou dans les environs |
| -un service d'urgence pour la garde d'enfants |
| -des groupes de soutiens pour les parents |
| -des sessions de sensibilisation/ formation sur la conciliation emploi-famille pour les gestionnaires |

Pour chaque mesure, les répondants devaient répondre s'il y avait une présence ou une absence de mesures. Ces mesures ont été codées (0=non, 1=oui). Un score global a été calculé pour établir le nombre de mesures, par exemple 0 si aucune mesure n'est présente ou 17 si toutes les mesures sont offertes.

3.2.3 La variable dépendante : efficacité perçue

L'efficacité perçue est notre variable dépendante. L'efficacité perçue a été mesurée par l'entremise d'une question sur l'efficacité des mesures de CEF existantes. La question est la suivante : « Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous l'efficacité des mesures de conciliation vie personnelle – vie professionnelle dans votre organisation? » Cette variable a été mesurée à l'aide d'une échelle de type *Likert* en dix points, allant de 1 à 10 (1 = pas du tout efficaces; 10 = très efficaces).

3.2.4 Les variables de contrôle

Des informations ont également été recueillies sur trois caractéristiques de l'organisation, à savoir sa taille (moins de 10 employés; 10 à 99 employés; 100 à 499 employés; plus de 500 employés); le pourcentage approximatif de femmes employées dans l'organisation (moins de 20%; 20 à 49%; 50 à 69%; plus de 70%). Également, il est à noter que 8% des répondants ne pouvaient pas estimer le nombre approximatif de femmes employées dans leur organisation. Les données manquantes ont été remplacées par la moyenne du groupe c'est-à-dire 2,50. Finalement, nous avons regroupé les secteurs d'activités en 3 catégories, le secteur primaire codé 1, le secteur secondaire codé 2 et le secteur tertiaire codé 3.

3.3 Méthode de collecte de données

3.3.1 Description de l'échantillon

Aux fins de cette recherche, nous avons choisi d'utiliser des données secondaires collectées par questionnaire. La collecte des données s'est effectuée à l'aide d'un questionnaire en ligne (*Google Form*) en français. Ce questionnaire a été répondu par 296 répondants. La

collecte des données a été réalisée en partenariat avec l'Ordre des conseils en ressources humaines et relations industrielles agréés du Québec (CRHA). Un courriel d'invitation a été envoyé à un échantillon aléatoire de 5 000 membres entre juin et septembre 2018. Le taux de réponse a été de 6%. Tous les répondants sont certifiés comme professionnels en ressources humaines ou relations industrielles (CRHA ou CRIA). À cet effet, on peut supposer qu'ils avaient une connaissance privilégiée des pratiques de leurs employeurs en matière de ressources humaines.

Pour cette raison, nous les avons jugés les mieux placés pour mener une enquête sur les mesures du CEF. Étant donné que la recherche a été menée au Québec, une province francophone, le questionnaire a été rédigé en français. Dans le questionnaire, un court texte expliquait les considérations éthiques de l'étude.

Après l'élimination de la non-réponse, le nombre de répondants était de 249 (N=249) pour l'hypothèse 1. Pour l'hypothèse 2, nous avons pris uniquement en considération les organisations qui avaient au moins une mesure de CEF, donc ayant un score supérieur ou égal à 1. Cela a donc réduit notre nombre de répondants de 249 à 237 (N=237) pour le test de l'hypothèse 2.

Les répondants travaillaient dans des organisations de plusieurs des secteurs indiqués dans le questionnaire : 47% travaillent dans de grandes organisations de plus de 500 employés et 55% travaillent dans les organisations syndiquées. De plus, parmi les répondants, 1,7% travaillent dans le secteur primaire, 19,6% dans le secteur secondaire et 78,4% dans le secteur tertiaire.

3.3.2 Les limites

Nous avons choisi d'utiliser des données secondaires puisqu'elles permettent de minimiser l'investissement en temps et d'éviter le recours abusif aux questionnaires et aux sondages. En d'autres termes, cette démarche permet au chercheur d'éviter les étapes d'élaboration du questionnaire, de la recherche de l'échantillon et du recueil des données. Étant donné que toutes les données ont été recueillies au même moment, il s'agit d'un devis transversal (*cross sectional design*). Ce devis a pour avantage de limiter les coûts et le temps investi. Toutefois, il présente un inconvénient résidant dans le fait que les données collectées ne permettent pas de voir une évolution dans le temps.

3.4 L'analyse des données

L'objectif de cette partie est de présenter notre plan d'analyse des données. Puisqu'il s'agit d'une recherche quantitative, nous avons fait des analyses statistiques. Ici, nous présentons les différentes analyses statistiques utilisées.

Plusieurs analyses préliminaires ont été effectuées telles que l'analyse descriptive et des analyses bivariées. Ces dernières permettent de vérifier la conformité des données recueillies aux concepts de cette recherche ainsi que la possibilité de leur emploi dans la vérification des hypothèses de cette recherche.

3.4.1 Analyses descriptives

Nous utilisons l'analyse descriptive pour présenter de façon sommaire nos résultats afin de leur donner une vue d'ensemble (Weiss, 2004). Ainsi, la moyenne et l'écart-type sont calculés pour nos variables. Pour ce qui est de la moyenne, la méthode la plus utilisée pour

mesurer la tendance centrale. L'écart-type, quant à lui, est un indice statistique de variation qui résume comment les scores sont assemblés autour de la moyenne pour chacune de nos variables (Fox, 1997).

Ces analyses nous donnent les moyennes pour notre variable dépendante, notre variable modératrice et notre variable indépendante, en plus de nos variables contrôles.

3.4.2 Analyses bivariées

Les analyses bivariées sont des analyses grâce auxquelles on peut établir le niveau d'association entre deux variables en comparant leur distribution (Fox, 1997). Cette analyse consiste donc à mettre toutes les variables à l'étude en relation les unes avec les autres. Concrètement, et dans le cadre de cette étude, la présence syndicale sera mise en lien avec le nombre de mesures de CEF et l'efficacité perçue.

Pour ce faire, nous utiliserons le coefficient de corrélation de Pearson afin d'évaluer l'intensité des relations entre les variables. Les résultats de chacune des analyses varieront de -1 à 1. Ainsi, le lien entre les deux variables est positivement élevé lorsque le coefficient se rapproche de 1. Toutefois, le lien entre deux variables est négatif lorsque le coefficient se rapproche de -1 (Krankler, 2003). Autrement dit, la relation entre deux variables est qualifiée de parfaite quand les résultats se rapprochent fortement de -1 ou de 1 (Fox, 1997). Un résultat positif indique que les variables évoluent dans la même direction, alors qu'un résultat négatif indique au contraire que les variables évoluent dans des directions opposées. Cela dit, il n'existe aucune relation entre les deux variables lorsque le résultat est de 0.

Afin d'observer une relation, il doit y avoir un lien significatif entre les variables à $p < 0,05$.

3.4.3 Vérification des hypothèses

Notre plan d'analyse permet de vérifier empiriquement les hypothèses de recherche qui découlent de notre modèle d'analyse. Différents tests statistiques ont été effectués. Afin de vérifier les hypothèses de la présente recherche, nous avons utilisé le logiciel SPSS 20.

3.4.3.1 Vérification hypothèse 1 H1

Notre première hypothèse a été évaluée à l'aide d'un test en T. Cette analyse nous a permis de vérifier si la différence entre les moyennes des deux groupes indépendants (syndiqué et non syndiqué) est significative.

3.4.3.2 Vérification hypothèse 2 H2a) et H2b)

Notre deuxième hypothèse de recherche est de type interactionnel. Elle porte sur la relation entre le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue (H2a) et cherche à vérifier si la syndicalisation a un effet modérateur sur cette relation (H2b). Pour vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé la procédure proposée par Cohen, Cohen, West et Aiken (2003) qui repose sur une analyse de régression multiple hiérarchique. Dans notre cas, on a voulu vérifier si la variable modératrice, la syndicalisation, a un effet sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue. Cette procédure s'est déroulée en trois étapes. Premièrement, les variables de contrôle (la taille de l'organisation, le pourcentage approximatif de femmes dans l'organisation et le secteur d'activité) ont été introduites dans

le modèle de régression. Deuxièmement, la variable indépendante soit les mesures de CEF, a été insérée dans le modèle de régression pour vérifier l'hypothèse de relation (H2a). Ensuite, la variable modératrice, la syndicalisation a été insérée dans le modèle. Troisièmement, nous avons créé une variable d'interaction entre les variables modératrices - la syndicalisation - et la variable indépendante - les mesures de CEF - en multipliant ces deux variables pour créer une variable d'interaction. L'effet modérateur est confirmé lorsque le coefficient de régression associé au terme d'interaction est significatif ($p < .05$).

Ces différentes analyses nous ont permis de vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche ainsi que de valider si nos modèles de recherche répondent à notre question de recherche.

Chapitre IV – Résultats

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques. Dans un premier temps, nous présentons les analyses univariées, c'est-à-dire les analyses descriptives. Dans un deuxième temps, nous présentons les analyses bivariées, les résultats étant présentés dans une matrice de corrélation. Dans un troisième temps, nous présenterons les analyses multivariées.

4.1 Descriptions des variables

Cette section présente la description des variables à l'étude.

4.1.1. Description de l'échantillon

Le tableau 4.1 présente le profil des organisations afin de connaître si elles sont syndiquées ou non syndiquées. Les résultats nous indiquent que 44% des répondants de notre échantillon travaillent dans des organisations non syndiquées et que 56% travaillent dans des organisations qui sont syndiquées.

Tableau 4.1 : Description de l'échantillon de la syndicalisation

| Syndicalisation | Nombre | Pourcentage |
|-----------------|--------|-------------|
| Non | 110 | 44% |
| Oui | 139 | 56% |

N=249

Le tableau 4.2 présente la taille de l'organisation. On constate que 3% des répondants travaillent dans des organisations qui ont moins de 10 employés, 18% dans des organisations qui ont entre 10 et 99 employés, 28% dans des organisations de 100 à 499 employés et finalement, 51% dans des organisations qui ont 500 employés ou plus.

Tableau 4.2 : Description de l'échantillon : la taille des organisations

| Taille de l'organisation | Nombre | Pourcentage |
|--------------------------|--------|-------------|
| moins de 10 employés | 8 | 3% |
| de 10 à 99 employés | 44 | 18% |
| de 100 à 499 employés | 70 | 28% |
| 500 employés ou plus | 127 | 51% |

N=249

Le tableau 4.3 présente le secteur d'activités dans lequel œuvrent nos répondants. On constate que 1% des répondants de notre étude travaillent dans des organisations qui appartiennent au secteur primaire, 18% dans des organisations qui appartiennent au secteur secondaire et 81% dans des organisations du secteur tertiaire.

Tableau 4.3 : Description de l'échantillon du secteur d'activité

| Secteur d'activité | Nombre | Pourcentage |
|--------------------|--------|-------------|
| primaire | 2 | 1% |
| secondaire | 45 | 18% |
| tertiaire | 202 | 81% |

N=249

Le tableau 4.4 présente le pourcentage de femmes dans les différentes organisations étudiées. On constate que 15% des répondants de notre étude travaillent dans des organisations qui ont moins de 20% de femmes, 37% dans des organisations qui ont entre 20% et 49% de femmes, 28% dans des organisations qui ont entre 50% et 69% de femmes et finalement 13% dans des organisations qui ont plus de 70% de femmes.

Tableau 4.4 : Description de l'échantillon : pourcentage approximatif de femmes dans l'organisation

| Pourcentage de femmes dans l'organisation | Nombre | Pourcentage |
|--|---------------|--------------------|
| Moins de 20% de femmes | 36 | 14% |
| Entre 20% et 49% de femmes | 91 | 37% |
| Entre 50% et 69% de femmes | 70 | 28% |
| Plus de 70% de femmes | 32 | 13% |

Nos résultats indiquent également que les organisations dans lesquelles œuvrent nos répondants offrent en moyenne 6,29 mesures de CEF avec un écart-type de 3,39. De plus, nos répondants considèrent que l'efficacité des mesures de CEF offertes dans leur organisation est en moyenne de 6,58 sur 10 avec un écart-type de 2,40. Le tableau 4.5 présente ces moyennes et écarts-type.

Tableau 4.5 : Moyennes et des écarts-type des mesures de CEF et de l'efficacité perçue des mesures de CEF

| | Moyenne | Écart-type |
|--------------------------------------|----------------|-------------------|
| Mesures de CEF | 6,29 | 3,39 |
| Efficacité perçue des mesures de CEF | 6,58 | 2,40 |

N=249

4.2 Analyses bivariées

Les analyses bivariées sont des analyses avec lesquelles on peut établir le niveau d'association entre deux variables tout en comparant leur distribution (Fox, 1997). Le coefficient de corrélation de Pearson est utilisé pour identifier la présence et l'intensité de la relation existante entre les variables de notre recherche.

Tableau 4.6 : Matrice de corrélations des variables

| Variable | Mesures de CEF | Efficacité des mesures de CEF | Syndicalisation | Taille de l'organisation | Secteur d'activité | Pourcentage de femmes dans l'organisation |
|---|-----------------------|--------------------------------------|------------------------|---------------------------------|---------------------------|--|
| 1. Mesures de CEF | 1 | | | | | |
| 2. Efficacité perçue des mesures de CEF | ,62** | 1 | | | | |
| 3. Syndicalisation | 0,49 | -,12 | 1 | | | |
| 4. Taille de l'organisation | ,15* | -,10 | ,41** | 1 | | |
| 5. Secteur d'activité | ,26** | -,12 | -,11 | -,03 | 1 | |
| 6. Pourcentage de femmes dans l'organisation | ,31** | ,16** | ,10 | -,10 | ,32** | 1 |

** p < 0,01 * p < 0,05

N=249

Le tableau 4.6 présente la matrice des corrélations. Tout d'abord, pour ce qui est du score des mesures de CEF, il est corrélé de manière positive avec l'efficacité des mesures de CEF ($r = ,616; p < ,01$), la taille de l'organisation ($r = ,149; p < ,05$), le secteur d'activité ($r = ,256; p < ,01$) et au pourcentage de femmes dans l'organisation ($r = ,308; p < ,01$). Il n'est cependant pas corrélé significativement à la syndicalisation. Quant à l'efficacité des mesures de CEF, elle est significativement et positivement associée au pourcentage de femmes ($r = ,164; p < ,01$) et aux mesures de CEF ($r = ,616; p < ,01$). Finalement, la syndicalisation est corrélée de façons significatives à la taille de l'organisation ($r = ,409; p < ,01$).

4.3 Vérification des hypothèses de recherche

Cette section se consacre à la vérification des deux hypothèses de notre recherche. Pour ce faire, dans un premier temps nous avons procédé à la vérification de notre première hypothèse afin de déterminer si la syndicalisation a un effet sur le nombre de mesures de CEF offertes. Dans un deuxième temps, nous présentons la vérification de notre deuxième hypothèse afin de tester si la syndicalisation a un effet modérateur sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue.

4.3.1 Vérification de la première hypothèse

L'Hypothèse 1 (H1) stipulait que la syndicalisation augmente le nombre de mesures de CEF offertes.

Tableau 4.7 : Test T échantillon indépendant

| | Sig. | Test t | Différence de moyenne | R-deux | R-deux ajusté |
|----------------------|-------------|---------------|------------------------------|---------------|----------------------|
| Mesure de CEF | 0,422 | -0,766 | -0,331 | 0,038 | 0,026 |

Le test en T donne un résultat non significatif ($p=0,422$) p , signifiant l'absence de corrélation entre les deux variables. La syndicalisation n'a donc pas d'association sur le nombre de mesures de CEF. La différence entre les milieux syndiqués et non syndiqués n'est donc pas statistiquement significative, ce qui nous conduit à rejeter notre hypothèse 1.

4.3.2 Vérification de la deuxième hypothèse

Cette section se consacre à la vérification de notre hypothèse 2 (H2). Pour ce faire, nous avons dans un premier temps réalisé des analyses de régression multiples afin de vérifier la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue. Ensuite, nous avons testé notre hypothèse de modération.

4.3.2.1 Vérification de l'hypothèse de relation

L'hypothèse 2 (H2b) stipulait que la syndication a un effet modérateur sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue. La vérification de l'hypothèse de relation consiste premièrement à vérifier l'existence d'une relation entre le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue (H2a).

Dans un premier modèle, on inclut les variables de contrôle, c'est-à-dire le pourcentage de femmes dans l'organisation, la taille de l'organisation et le secteur d'activité. Dans un deuxième modèle, le nombre de mesures de CEF est ajouté.

Tableau 4.8: Vérification de l'hypothèse de relation

| Modèle | B | Erreur-type | Beta | R2 | R2 ajusté |
|--------------------------------------|--------|-------------|---------|-------|-----------|
| Efficacité perçue des mesures de CEF | | | | | |
| Étape 1 | | | | 0,038 | 0,026 |
| Taille de l'organisation | -0,236 | 0,166 | -0,091 | | |
| Secteur d'activité | 0,573 | 0,364 | 0,106 | | |
| Pourcentage de femmes | 0,249 | 0,175 | 0,097 | | |
| Étape 2 | | | | 0,424 | 0,414 |
| Taille de l'organisation | -0,583 | 0,138 | -0,21** | | |
| Secteur d'activité | -0,279 | 0,299 | -0,049 | | |
| Pourcentage de femmes | -0,135 | 0,146 | -0,05 | | |
| Mesures de CEF | 0,477 | 0,037 | ,675** | | |

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

L'hypothèse de relation (H2a) postulait que plus une organisation offre de mesures de CEF, plus l'efficacité perçue de celles-ci est élevée. Après l'ajustement des variables contrôles, l'analyse de régression indique que le nombre de mesures de CEF est significativement associé à leur efficacité perçue ($\beta = ,675$; $p = ,000$). Les résultats de l'analyse montrent que le modèle 2 explique 41,4 % de la variance de l'efficacité perçue des mesures de CEF ($p < ,01$). Par conséquent, la relation entre le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue est confirmée.

4.3.2.2 Vérification de l'hypothèse de modération

Étant donné que notre deuxième hypothèse de recherche est de type interactionnel, nous procédons à une analyse de régression afin de vérifier l'effet modérateur de la syndicalisation sur la relation entre le nombre de mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Tableau 4.9: Vérification de l'effet modérateur de la syndicalisation

| Modèle | B | Erreur-type | Beta | R2 | R2 ajusté |
|--------------------------------------|-------|-------------|-------|------|-----------|
| Efficacité perçue des mesures de CEF | | | | | |
| Étape 1 | | | | 0,04 | 0,03 |
| Taille de l'organisation | -0,24 | 0,17 | -0,10 | | |
| Secteur d'activité | 0,57 | 0,37 | 0,11 | | |
| Pourcentage de femmes | 0,25 | 0,18 | 0,10 | | |
| Étape 2 | | | | 0,42 | 0,41 |
| Taille de l'organisation | -0,58 | 0,14 | -0,21 | | |
| Secteur d'activité | -0,28 | 0,30 | -0,05 | | |
| Pourcentage de femmes | -0,14 | 0,15 | -0,05 | | |
| Mesures de CEF | 0,48 | 0,04 | ,66** | | |
| Syndicalisation | -0,42 | 0,26 | -0,09 | | |
| Étape 3 | | | | 0,43 | 0,42 |
| Taille de l'organisation | -0,48 | 0,15 | -,17* | | |
| Secteur d'activité | -0,34 | 0,30 | -0,10 | | |
| Pourcentage de femmes | -0,09 | 0,15 | -0,03 | | |
| Mesures de CEF | 0,51 | 0,11 | ,72** | | |
| Syndicalisation | -0,28 | 0,51 | -0,06 | | |
| Mesures de CEF X syndicalisation | -0,02 | 0,07 | -0,06 | | |

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

L'hypothèse (H2b) stipulait un effet modérateur de la syndication sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue, au sens où cette relation serait plus forte dans les milieux syndiqués que dans les milieux non syndiqués. Le tableau 4.9 présente les résultats

de l'analyse de régression et permet de constater que la syndicalisation n'a pas d'effet sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue ($\beta = -,06$). On ne peut pas conclure d'effet de modération. L'hypothèse (H2b) n'est donc pas confirmée.

Chapitre V – Discussion et conclusion

Ce chapitre présente l'interprétation de nos résultats ainsi qu'une discussion autour des principaux constats de la recherche.

5.1 Interprétation des résultats et analyse

Dans cette section, nous présentons une discussion portant sur les résultats de recherche obtenus à la lumière des travaux antérieurs. Notre discussion traite de chacune des hypothèses de recherche qui ont été formulées dans le cadre de la présente recherche.

5.1.1 Les résultats concernant l'effet de la syndicalisation sur le nombre de mesures de CEF offertes dans les organisations (H1)

Nos résultats de recherche ont montré que la syndicalisation n'a pas d'association sur le nombre de mesures de CEF offertes dans les organisations, notre première hypothèse de recherche ayant été rejetée.

Ce premier résultat peut sembler surprenant, d'autant qu'il va à l'encontre des constats de Najem et Paquet (2005) qui ont montré l'effet positif de la syndicalisation sur l'offre de mesures de CEF. Ces auteurs ont en effet expliqué que la présence syndicale favorisait l'adoption de telles mesures notamment en raison des pressions exercées par les salariées et leur représentant auprès de l'employeur. De plus, suivant les travaux de Budd et Mumford (2006) qui ont montré que les mesures de CEF étaient davantage utilisées lorsqu'elles sont formalisées au sein de politiques connues de tous. Nous avons émis

l'hypothèse que la présence syndicale aurait pu avoir un impact sur la présence de mesures de CEF et que les syndicats auraient pu agir à titre d'agent négociateur pour le compte des salariés en les rendant formelles et accessibles à tous les salariés membres de l'unité d'accréditation (Jalette et Laroche, 2011).

Malgré tout, faut-il réellement se surprendre de ces résultats en lien avec la présence syndicale? Laroche et Genin (2017) ont en effet déjà montré que les conventions collectives au Québec contiennent encore très peu de mesures de conciliation travail-vie personnelle. Comment expliquer cette situation? Malgré le consensus des gouvernements, des employeurs et des syndicats sur l'importance grandissante de la CEF, cet enjeu n'est pas prioritaire dans les différentes négociations collectives. Pourquoi n'y a-t-il pas plus dispositions conventionnelles en lien avec la CEF ? Est-ce que ces enjeux de CEF ne seraient pas davantage associés à une catégorie de membres en particulier au sein des organisations syndicales, comme les femmes ou les jeunes? Or, certains auteurs ont déjà reconnu que les syndicats, en tant qu'organisation démocratique, peuvent tendre à ne représenter que les intérêts des « travailleurs moyens » (Kaufman, 2002), et par conséquent, négliger ceux des travailleurs plus marginalisés (Budd, 2007; Wilthagen & Rogowski, 2002; Dufour-Poirier & Laroche, 2015) comme les femmes, les jeunes, les personnes racisées ou les travailleurs atypiques.

Yates (2011) ajoute pour sa part que les agendas syndicaux tendent à refléter les expériences masculines et une compréhension masculine des milieux de travail. Dans un tel contexte, l'enjeu de la CEF pourrait donc être absent des négociations collectives et que

les ententes négociées n'intègrent pas de dispositions en cette matière. De tels constats soulèvent pourtant de nombreuses questions en lien avec l'action syndicale sur cet enjeu considéré comme prioritaire par bon nombre d'acteurs du marché du travail. Les recherches futures pourront expliquer la faiblesse de cet enjeu dans les négociations et dans les conventions collectives.

5.1.2 Les résultats concernant la relation entre le nombre de mesures de CEF et l'efficacité perçue de ces mesures (H2a)

Nous avons également vérifié si le nombre de mesures de CEF a un effet sur l'efficacité perçue de ces mesures de CEF. Les résultats de notre recherche montrent que le nombre de mesures de CEF contribue à accroître l'efficacité perçue des mesures de CEF.

Ce résultat était attendu puisque des travaux antérieurs ont reconnu que plus l'offre de mesures de CEF est importante, plus ces dernières tendent à nuancer les effets (Fusulier, Giraldo, & Lanoy, 2006). Nos résultats s'inscrivent aussi dans la lignée des études qui ont démontré que ces mesures permettaient de diminuer les difficultés rencontrées pour concilier la sphère personnelle et professionnelle (Guérin et al., 1997 et Laroche et Genin, 2017) et que la présence de tels avantages sociaux contribuait à mettre en évidence la reconnaissance de l'employeur et à renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation au travail (Guérin et al., 1997).

Ce résultat, confirmant que le nombre de mesures de CEF contribue à leur efficacité perçue, apportera sans doute un certain soulagement pour les professionnels en ressources humaines. Il s'agit en fait de la reconnaissance de l'effet de levier que peuvent créer ces mesures : plus le nombre de mesures offertes est grand, plus on répond aux besoins d'un grand nombre d'employés et plus l'efficacité de ces mesures sera constatée. Nos résultats confirment donc la nécessité de varier les mesures offertes au sein des organisations de manière à rejoindre le plus grand nombre possible de travailleurs, lesquels présentent des caractéristiques et des besoins différenciés.

5.1.3 Les résultats concernant l'effet modérateur de la syndicalisation sur la relation entre les mesures de CEF et leur efficacité perçue (H2b)

Contrairement aux travaux de Dignard et al. (2005), les résultats de notre recherche démontrent que la syndicalisation n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la présence de mesures de CEF et leur efficacité perçue. Dignard et al. (2005) avaient en effet mis en évidence que les milieux de travail syndiqués mettent davantage de l'avant les politiques de conciliation que les milieux non syndiqués. Ceci a eu une incidence positive sur plusieurs conventions collectives signées. Dans le cadre de la présente étude, nous avons fait l'hypothèse que lorsque des mesures de CEF sont consignées dans une convention collective, elles seraient mieux administrées, respectées et communiquées aux employés et par conséquent, que leur efficacité perçue serait supérieure.

Comment expliquer ces résultats? D'abord, il faut souligner un biais méthodologique possible. Nos répondants sont des professionnels en ressources humaines qui ont pu avoir tendance à évaluer favorablement l'efficacité des mesures de CEF, élaborées par leur service, peu importe que le milieu soit syndiqué ou non. De plus, pour raffiner nos résultats de recherche, nous croyons qu'il serait nécessaire d'analyser l'efficacité de chacune des mesures offertes individuellement plutôt que dans leur ensemble.

Une autre piste d'explication possible concerne le peu de dispositions conventionnelles portant sur cet enjeu (Laroche et Genin, 2017). Comme peu de mesures de CEF sont négociées dans les conventions collectives, faut-il conclure que les syndicats ne priorisent pas cet enjeu? Tel qu'établi, les mesures officielles ont tendance à être plus utilisées par les salariés. Les syndicats auraient donc avantage à négocier et à intégrer ces mesures dans les conventions collectives.

Une fois de plus, ces résultats mettent en évidence la nécessité d'étudier l'action syndicale en matière de conciliation emploi-famille. Comment les syndicats agissent-ils sur cette question? Quelles sont les priorités? Comment intègrent-ils cette question au sein de leur agenda stratégique? Toutes ces questions pourront faire l'objet de recherches futures.

Pourtant, des travaux antérieurs ont permis de confirmer que les mesures de CEF demeurent de bonnes pratiques pour les entreprises et qu'elles leur sont bénéfiques. Le Ministère de la famille du Québec (2017) a effectivement mené une étude concernant les pratiques d'affaires des employeurs en matière de conciliation emploi-famille. Les résultats

de cette étude sont positifs à l'égard de la conciliation travail-famille, notamment parce que ces pratiques sont associées à de meilleures possibilités de se démarquer de la concurrence. L'effet positif sur le taux de satisfaction des employés a aussi été observé de même que sur le climat de travail. La flexibilité est primordiale pour s'adapter aux besoins de chacun. Leur étude démontre toutefois que l'offre de mesures de conciliation travail-famille est souvent plus concentrée dans les milieux de travail majoritairement féminins. L'absence de telles mesures est aussi observée plus fortement dans les entreprises privées, dans celles de petite taille ainsi que dans les milieux à prédominance masculine. Ces constats, qui trouvent écho dans notre propre recherche, renforce la nécessité d'approfondir les recherches sur la question.

5.2 Conclusion

Dans cette section, nous rappelons les objectifs du mémoire, exposons les limites et les forces liées à notre étude. Nous discutons également des implications pratiques pour les employeurs, les syndicats et des acteurs gouvernementaux dans notre recherche. Nous identifierons aussi les recherches futures à mener sur cette problématique afin de compléter la présente étude.

5.2.1 Rappel des objectifs du mémoire

Ce mémoire tentait de cerner l'effet de la présence syndicale sur la présence et l'efficacité perçue des mesures de CEF par les professionnels RH (Najem et Tremblay 2010) et ainsi répondre à notre question de recherche : est-ce que la syndicalisation a un effet sur la présence de mesures de conciliation emploi-famille et leur efficacité perçue ? Ce mémoire

visait également à vérifier l'effet modérateur de la syndicalisation sur la relation entre la présence de mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Cet objet d'étude est pertinent au Québec compte tenu du taux de syndicalisation plus important dans cette province comparativement à celui des autres provinces canadiennes et des États-Unis. Un consensus assez important entre les acteurs du système de relations industrielles quant à l'importance de cet enjeu est aussi constaté.

5.2.2 Les limites et les forces liées à l'étude

Notre recherche comporte certaines limites dont il faut nécessairement tenir compte afin de mettre en contexte l'interprétation des résultats qui est proposée.

Tout d'abord, la taille de l'échantillon pourrait présenter une limite à notre étude et ce, même si elle peut être considérée acceptable. Notre échantillon, qui se limite à 249 répondants, ne permet pas une généralisation des résultats au plan empirique, nos résultats étant spécifiques au groupe sondé.

Une seconde limite à notre recherche concerne les données que nous avons utilisées pour notre recherche quantitative. Nous avons choisi d'utiliser des données secondaires. Ceci nous a permis notamment de minimiser l'investissement en temps et d'éviter le recours aux questionnaires et aux sondages. De plus, cette démarche nous a permis d'éviter les étapes d'élaboration du questionnaire, de la recherche de l'échantillon et du recueil des données et toutes nos données ont été recueillies au même moment.

Une troisième limite concerne le fait que les données collectées ne sont pas longitudinales, ce qui ne permet pas de voir une évolution dans le temps.

Toutefois, notre recherche présente des forces qu'il convient de mentionner. Les répondants sont tous des professionnels en ressources humaines. Nous pouvons donc faire le constat qu'ils sont informés et bien au fait du sujet de notre recherche. Ils étaient donc bien outillés pour répondre aux différentes questions de notre étude. Une seconde force de notre recherche est que le ratio des organisations syndiquées et non syndiquées est proportionnel. Nos résultats indiquent que 44% des organisations de notre échantillon sont non syndiquées et que 56% des organisations de notre étude sont syndiquées.

5.2.3 Les implications pratiques et la recherche

Notre recherche transversale en ressources humaines et en relations industrielles avait pour objectif de contribuer aux recherches déjà existantes sur la syndicalisation, les effets de la présence de mesures de CEF et l'efficacité perçue de ces mesures. De plus, ce mémoire visait aussi à apporter de nouvelles connaissances pouvant s'inscrire dans le champ des relations industrielles. Elle cherchait aussi à combler le vide de la littérature notamment sur le rôle de la présence syndicale dans le phénomène du conflit emploi-famille. Nous avons aussi voulu mettre la lumière sur la réflexion syndicale et sur leur implication afin de cibler l'action syndicale.

En nous basant sur la littérature, les différents concepts, les déterminants du conflit-emploi famille et le rôle de la présence syndicale dans la CEF, nous avons construit deux modèles

de recherche incluant plusieurs facteurs soit la syndicalisation, la présence de mesures de CEF et l'efficacité perçue de ces mesures. Selon notre modèle, deux propositions de recherche ont été formulées. À partir de ce modèle, les hypothèses de recherche ont été vérifiées en utilisant des données recueillies auprès de professionnels en ressources humaines ou en relations industrielles, membres de l'Ordre des CRHA du Québec.

5.2.3.1 Notre recherche

Notre recherche présente aussi un intérêt pour les praticiens en ressources humaines et en relations industrielles. Elle identifie également une panoplie de différentes mesures de CEF pouvant être mise en place par les organisations. Notre recherche permet ainsi aux dirigeants et aux professionnels en ressources humaines de mieux cibler les pratiques de CEF qui peuvent être mises en place. Ces diverses mesures de CEF seront facilitantes et elles pourront répondre aux besoins des employés et réduire le conflit entre les sphères professionnelle et familiale.

L'un des résultats intéressants de notre recherche demeure que plus le nombre de mesures en place est important, plus leur efficacité perçue est grande. Pour les employeurs et les professionnels RH, cela signifie nécessairement qu'ils ont intérêt à favoriser une variété de mesures qui pourront répondre aux besoins d'un plus grand nombre de travailleurs. Nos résultats invitent donc à diversifier les mesures offertes dans les milieux de travail.

Notre recherche permet également un avancement dans la littérature afin de combler le vide de la littérature notamment sur le rôle de la présence syndicale en matière de CEF. Nous avons constaté que la présence syndicale n'a ni un rôle sur le nombre de mesures de

CEF offertes dans les organisations, ni un rôle modérateur dans la relation entre le nombre de mesures et leur efficacité perçue.

De tels résultats peuvent suggérer que les syndicats pourraient s'engager plus activement en matière de CEF et contribuer à améliorer les dispositions conventionnelles en cette matière. Si cet enjeu est réellement une priorité dans les milieux de travail, les syndicats pourront sans doute intégrer cet enjeu dans leur agenda stratégique et veiller à contrer cet effet de normalisation constaté dans les conventions collectives québécoises (Laroche et Genin, 2017) : plutôt que de s'aligner aux normes d'ordre public en matière de CEF, les syndicats pourraient participer activement à la construction de règle permettant de mieux répondre aux besoins spécifiques des travailleurs dans les milieux de travail concernés. De plus, les organisations syndicales pourraient devenir des moteurs importants pour créer un effet d'entraînement qui pourrait permettre d'améliorer les normes publiques. Une autre stratégie possible pourrait également être de continuer à militer pour améliorer les politiques publiques en matière de CEF pour que l'ensemble des travailleurs puissent bénéficier de ces avancées sociales.

Finalement, notre recherche présente que l'enjeu de la CEF doit être une priorité pour les employeurs et les syndicats. En ce sens, l'implication des gouvernements est cruciale afin de maintenir cet enjeu au cœur des discussions entre les parties.

Dans les années 2000, il y a eu l'émergence du nombre de mesures de CEF qui ont été mises en place par les gouvernements pour atténuer le conflit emploi-famille et faciliter la

CEF (Tremblay, 2012). Ces changements ont eu pour résultat de placer l'enjeu de la CEF au cœur des discussions entre tous les acteurs (Laroche et Genin, 2017).

Les récents changements des législations, notamment la *Loi sur les normes du travail* et le *Code canadien du travail*, ont entraîné des changements importants au cours des dernières années en matière de conciliation emploi-famille. La modernisation de ces différentes lois s'inscrit dans l'objectif de faciliter la conciliation emploi-famille et de répondre aux nouvelles réalités du marché du travail et des nouvelles générations.

Les gouvernements sont des acteurs cruciaux concernant la CEF puisqu'ils peuvent faciliter la présence de mesures de CEF au sein des organisations par le biais de l'instauration de politiques publiques adaptées aux familles afin de contribuer à la diminution du conflit emploi-famille.

Notre recherche a permis de faire le constat à l'effet que plus le nombre de mesures en place est important, plus leur efficacité perçue est grande. Ce résultat est cohérent avec la littérature à l'effet que la nécessité d'une plus grande présence des mesures de CEF dans les milieux de travail québécois est entérinée par le gouvernement (Laroche et Genin, 2017).

5.2.4 Les recherches futures

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de nous intéresser à l'effet de la présence syndicale sur l'accès à des mesures de CEF et sur leur efficacité perçue par les professionnel(le)s en ressources humaines. Cela étant dit, il aurait été intéressant et pertinent d'étudier cette problématique sous d'autres angles.

Les recherches futures s'intéressant à la présence de mesures de CEF gagneraient à porter une plus grande attention aux limites de notre étude, mais également à explorer de nouvelles pistes de recherche.

Dans un premier temps, les résultats de nos analyses n'ont pas permis de confirmer l'effet modérateur de la syndicalisation. Il serait pertinent de revoir les indicateurs afin d'élargir cette recherche. De plus, il serait bénéfique de considérer de nouvelles variables modératrices pouvant être susceptibles d'accentuer les relations entre la présence de mesures de CEF, leur efficacité perçue et la syndicalisation.

Dans un deuxième temps, il serait intéressant d'analyser l'indicateur de chaque mesure de CEF et non de prendre l'ensemble de toutes les mesures de CEF comme ce que nous avons fait dans le présent mémoire. En analysant en profondeur chaque type de mesure, nous serions capables de déterminer lesquelles sont les plus utilisées dans les milieux de travail.

Dans un troisième temps, il serait intéressant d'élargir cette recherche à toutes les classes sociales et milieu de travail et non pas simplement qu'aux professionnels en ressources

humaines. Les familles n'ont pas accès à toutes les mêmes ressources pour pallier aux problématiques associées à la CEF. Ce comparatif pourrait permettre de soulever d'autres problématiques et différents niveaux de conflit emploi-famille ressenti chez les travailleurs. De plus, cette ouverture permettrait de mieux comprendre quelles mesures de CEF contribuent à aider l'efficacité perçue.

Dans un quatrième temps, il serait également intéressant d'ouvrir la recherche sur la diversité culturelle afin de comprendre les différentes réalités de l'enjeu de la CEF et de l'implication des syndicats à l'international ainsi que l'intégration des travailleurs expatriés.

Bref, plusieurs recherches permettraient de compléter les données recueillies dans le cadre de ce mémoire. Puisque certains de nos résultats confirment et d'autres infirment nos hypothèses de recherches, il faut chercher davantage ce que l'acteur syndical pourrait mettre en place afin d'être partie prenante dans cet enjeu de la conciliation emploi-famille.

5.2.5 Le mot de la fin

Considérant l'intérêt grandissant pour la CEF, le présent mémoire avait pour objectif de contribuer à l'avancement des études portant sur la CEF. Il visait surtout à apporter de nouvelles connaissances pour l'inscrire dans le champ des relations industrielles. Nous avons participé à combler ce vide dans la littérature concernant l'impact de la syndicalisation dans l'offre de mesures de CEF. À cet effet, nous voulions comprendre si la syndicalisation affecte l'offre de mesures de CEF. Cette recherche questionnait aussi l'efficacité perçue par les professionnels en ressources humaines de ces mesures de

conciliation emploi-famille. Plus précisément, cette recherche s'adressait principalement à l'effet de la syndicalisation sur la présence de mesures de CEF et leur efficacité perçue. À titre de rappel, ces mesures de CEF ont pour objectif ultime de diminuer le conflit existant entre les sphères professionnelles et personnelles.

Sommairement, un rappel des résultats de notre recherche. Les résultats de notre première hypothèse démontrent que la syndicalisation n'a pas d'effet sur le nombre de mesures de CEF. On constate qu'il s'agit d'une relation non-significative et donc, cette hypothèse a été infirmée. La première sous-hypothèse 2 (H2a), à savoir que le nombre de mesures de CEF à une relation positive et qu'elle est significativement corrélée avec l'efficacité perçue des mesures de CEF, et donc, cette hypothèse a été confirmée.

La deuxième sous-hypothèse 2 (H2b), a été infirmée et nos résultats ont montré que la syndicalisation n'est pas significativement corrélée avec l'efficacité perçue des mesures. La syndicalisation n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre la présence de mesures de CEF et leur efficacité perçue.

Concrètement, ces résultats offrent d'importantes implications, et ce, aussi bien au niveau théorique que pratique. En effet, il appert, au vu des résultats obtenus, que la syndicalisation n'a pas d'effet sur la présence de mesures de CEF et sur leur efficacité perçue. Ce mémoire ne prétendait pas pallier à toutes les questions concernant les effets de la syndicalisation sur la présence de mesures de CEF. Cette recherche vise surtout à apporter une meilleure compréhension de ces relations en y ajoutant l'aspect de l'efficacité perçue des mesures de

CEF. L'apport de ce mémoire démontre que l'employeur et le syndicat ont une responsabilité partagée et jouent un rôle important dans la conciliation emploi-famille. En terminant, nous estimons que cette démarche scientifique contribue de façon pertinente tout en offrant des pistes pour les futures recherches pouvant approfondir ce champ des relations industrielles.

BIBLIOGRAPHIE

Table de la législation et de la réglementation

Bureau de la normalisation du Québec (BNQ). (2010). *Norme Conciliation travail-famille. BNQ 9700-82012010.*

Conseil de la Famille et de l'Enfance. (1999). *Famille et travail, deux mondes à concilier.* Québec

Conseil du statut de la femme, (CSF), (2000). « Travailler autrement : Pour le meilleur ou pour le pire? Les femmes et le travail atypique », Québec, 213 pages.

CCTM, Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre, (2001). *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail. Plan d'action*, Montréal.

Rapport du Comité de consultation sur la politique familiale : le soutien collectif réclamé pour les familles québécoises, 1^{re} partie, Québec, 1986, p.11

Rapport du Conseil économique et social (2007), *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*, Ministère du Travail et de la Solidarité, Paris

Monographies, articles scientifiques et chapitres de livre :

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

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, 16(2), 151.

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787-810.

Armstrong, C., et al. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49, 977-998.

- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human relations*, 45(8), 813-837.
- Akyeampong, E. B. (2007). *Le point sur le travail à domicile*. Statistique Canada.
- Baines, S., & Gelder, U. (2003). What is family friendly about the workplace in the home? The case of self-employed parents and their children. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 223-234.
- Bardoel, E. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: The relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in management review*, 18(1/2), 7-19.
- Barnett, R. C. (1994). Home-to-work spillover revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples. *Journal of Marriage and the Family*, 647-656.
- Barrette, J. (2009). *Conciliation travail-famille: qu'en savons-nous vraiment?*. L'Institut Vanier de la famille.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2), 113-129.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.
- Bennett, N., Blum, T. C., & Roman, P. M. (1994). Presence of drug screening and employee assistance programs: Exclusive and inclusive human resource management practices. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 549-560.
- Bernier, J., Vallée, G., & Jobin, C. (2003). Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnel. *Gouvernement du Québec*.
- Blain, Danièle, et Alain Péricard. (2003). *Famille-travail, comment conciliez-vous? Enquête dans six entreprises*. Québec, Conseil de la famille et de l'enfance: 59 p
- Blum, T. C., & Roman, P. M. (1989). Employee assistance programs and human resources management. *Research in personnel and human resources management*, 7, 259-312.

- Boulanger, S. (2001). La réduction du temps de travail: une solution aux difficultés de conciliation travail-famille. Québec, Université Laval. **Mémoire de maîtrise**
- Bourhis, A., Gilbert, M., & Audet, M. (2001). *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*. Centre francophone de recherche en informatisation des organisations.
- Bourhis, A., & Wils, T. (2001). L'éclatement de l'emploi traditionnel: les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56(1), 66-91.
- Boyard, Scott L., Maertz, Carl P., Mosley, Donald C., et al. The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, 2008.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Students' views of retail employment—key findings from Generation Ys. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(12), 982-992.
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., & Ryan, C. (2008). The ability of work—life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261-274.
- Budd, J. W., & Mumford, K. A. (2006). Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(1), 23-42.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- 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(2), 249-276.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K. M., Grzywacz, J. G., & Whitten, D. (2011). Pay it forward: The positive crossover effects of supervisor work—family enrichment. *Journal of Management*, 37(3), 770-789.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.

- Caussignac, E. (2000). *La nature des liens entre les déterminants du conflit "emploi-famille", son ampleur et ses impacts* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales).
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413.
- Chenevier, L. (1996). Les variables influençant l'ampleur du conflit «emploi-famille» ressenti par l'employé (e), mémoire de maîtrise. *Montréal, Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales*.
- Chevron, J., & Primeau, M. (1996). The telecommuting innovation opportunity. *Journal of Consumer Marketing*, 13(4), 40-48.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (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.
- Cicchelli, V. (2001). La construction du rôle maternel à l'arrivée du premier enfant [Travail, égalité du couple et transformations de soi]. *Revue des politiques sociales et familiales*, 63(1), 33-45.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Closon, C. (2009). Work-life balance: Satisfaction and perception of conciliation politics on determining variables?. *Pratiques Psychologiques*, 15(2), 203-212.
- Cohen, C. West, & Aiken (2003) Cohen, J., Cohen, P., West, SG, & Aiken, LS (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*.
- Csiernik, R. (2002). An overview of employee and family assistance programming in Canada. *Employee Assistance Quarterly*, 18(1), 17-33.
- Csiernik, R., Macdonald, S., Durand, P., Wild, T. C., & Rylett, M. (2006). Who do we serve? Worksite characteristics, workforce attributes and occupational assistance programming in Canada. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 15-29.
- Deschamps, M. (1996). *Les effets du conflit "emploi-famille" sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle* (Doctoral dissertation, École des hautes études commerciales).
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*. Presses Université Laval.

- DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2011). Job level, demands, and resources as antecedents of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 305-314.
- Dufour-Poirier, M., & Laroche, M. (2015). Revitalising young workers' union participation: a comparative analysis of two organisations in Quebec (Canada). *Industrial Relations Journal*, 46(5-6), 418-433.
- Dolan, S. (2002). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Saint-Laurent, Québec: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Drucker-Godard, c., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). « Validité et fiabilité de la recherche » dans Thiétart, R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, (2e éd.). Paris: Dunod, 124-154.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(1), 60. Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1998). *Work-life balance in Saskatchewan: Realities and challenges*. Saskatchewan Labour.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (2000). The impact of job type and family type on work-family conflict and perceived stress: a comparative analysis. In *Women employees and human resource management* (pp. 162-171). Universities Press Limited Hyderabad.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., & Johnson, K. L. (1999). *An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada*. Ottawa: Health Canada.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
- Emploi-Québec (2000). *Les femmes sur le marché du travail au Québec et en Montérégie : situation récente et tendances*.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

- Fox, J. (1997). *Applied regression analysis, linear models, and related methods*. Sage Publications, Inc.
- Fredriksen, K. I., & Scharlach, A. E. (1999). Employee family care responsibilities. *Family relations*, 189-196.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). What do Unions do.
- Fusulier, B., Tremblay, D. G., & Di Loreto, M. (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec: une différence de genre? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*, 68(1), 63-81.
- Fusulier, B., Giraldo, S., & Laloy, D. (2006). L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Enfance, famille et génération*, 1(2).
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel review*, 30(5), 502-522.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gauthier, M., Charbonneau, J., Côté, M., Gauthier, L., Brouillette, A. A., & Vultur, M. (2002). *Jeunes et fécondité: les facteurs en cause*. *Revue de la littérature et synthèse critique*. INRS Centre-Urbanisation Culture Société.
- Genin, É. (2009). L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3), 128-135.
- Genin, É. (2014). Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel)?. @ *GRH*, (1), 87-107.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483-496. Gouvernement du Québec, Familles en tête. Les nouvelles dispositions de la politique familiale. Les enfants au cœur de nos choix, Québec, secrétariat à la famille, 1997
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.

- Guérin, G., & Wils, T. (1992). Gestion des ressources humaines: Du modèle renouvelé au modèle traditionnel. *Montréal: Presses de l'Université de Montréal.*
- Guerin, G., & Wils, T. (1992). La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels.
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K., & Deschamps, M. (1997). Le conflit Emploi-Famille: ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R., & Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 52(2), 274-303.
- Guérin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), 14-23.
- Guérin, G., St-Onge, S., Wils, T., Haines, V., Trottier, R., & Simard, M. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ETF). Nature, caractéristiques et effets.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(4), 560.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, 9(4), 455-471.
- Haas, L., Allard, K., & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5(3), 319-342.
- Haines, V., (1995). Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.
- Hall, D. T. *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.
- Harlow, E. (2002). Gender, parenting and managerial ambition in social work. *Journal of social work*, 2(1), 65-82.
- Haveman, M., van Berkum, G., Reijnders, R., & Heller, T. (1997). Differences in service needs, time demands, and caregiving burden among parents of persons with mental retardation across the life cycle. *Family relations*, 417-425.
- Hayashi, A. (2001), « Mommy-track Backlash », *Harvard Business Review*, mars, pp.33-45.

- Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 39(1), 17-32.
- Higgins, C., & Duxbury, L. (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001): Rapport 1*. Ottawa: Santé Canada.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476.
- Holahan, C. K., & Gilbert, L. A. (1979). Conflict between major life roles: Women and men in dual career couples. *Human Relations*, 32(6), 451-467.
- Hyman, J., & Summers, J. (2007). Work and life: can employee representation influence balance?. *Employee Relations*, 29(4), 367-384.
- Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1980). Role strain and depression in two-job families. *Family Relations*, 483-488.
- Kelly, E. L., & Kalev, A. (2006). Managing flexible work arrangements in US organizations: Formalized discretion or 'a right to ask'. *Socio-Economic Review*, 4(3), 379-416.
- Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage.
- Konrad, A. M., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225-1237.
- Krankler, J.H. (2003). *Statistics for the Terrified*. (3e éd.) New Jersey: Pearson Education.
- Kurland, N.B., & Bailey, D.E. (1999), Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53-68.
- Jansen, N. W., Kant, I., Kristensen, T. S., & Nijhuis, F. J. (2003). Antecedents and consequences of work-family conflict: A prospective cohort study. *Journal of occupational and Environmental Medicine*, 45(5), 479-491.

- Labrosse, A., (2015). « La présence syndicale au Québec 2014 », Secrétariat du travail, Direction de l'information sur le travail, Québec, Travail Emploi et Solidarité Sociale.
- Lachance, L. (1999). Vers un modèle explicatif des conflits entre le travail et la vie familiale selon le sexe, le stade de carrière et le cycle de vie.
- Lachance, L., & Brassard, N. (2003). Le défi de la conciliation travail-famille chez les femmes occupant un emploi atypique: perspectives théoriques et enjeux. G. Fournier, B. Bourassa, & K. Béji (Éds.), *La précarité du travail: Une réalité aux multiples visages*, 109-136.
- Lachance, L., Richer, L., Côté, A., & Poulin, J. R. (2004). *Conciliation travail-famille chez des parents d'enfants ou d'adolescents ayant une déficience intellectuelle*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Lapointe, P. A. (1998). Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 189-212.
- Laroche, M. et Jalette, P., (2011). Chapitre 15 : Conciliation travail-vie personnelle. Dans P. Jalette & G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 2e éd., Montréal, Chenelière Éducation, pp. 368-388.
- Laroche, M. & Genin, É., (2017). Chapitre 17 : Conciliation travail-vie personnelle. Dans P. Jalette, M. Laroche & G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3e éd., Montréal, Chenelière Éducation, pp. 410-433.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Centre canadien de gestion, Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1994). *Les mères au travail: concilier la vie professionnelle et la vie familiale: résumé*. Centre canadien de gestion.
- Lero, D. S., Réseau national de recherche sur la garde des enfants, Statistique Canada, & Canada. Développement des ressources humaines Canada. (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*. Statistique Canada.
- Lévesque, C., Murray, G., & Le Queux, S. (1998). Transformations sociales et identités syndicales: l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine. *Sociologie et sociétés*, 30(2), 131-154.

- Lipsett, B., & Reesor, M. (1997). *Flexible work arrangements: evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements*. Human Resources Development Canada, Strategic Policy, Applied Research Branch.
- McInturff, K. E., & Macdonald, D. (2015). *Time to Grow Up: Family Policies for the Way We Live Now*. Canadian Centre for Policy Alternatives= Centre canadien de politiques alternatives. [en ligne]. Disponible sur: <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/entreprises/Pages/outils-du-mfa.aspx#outils> (page consultée le 15 février 2017).
- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25.
- Messing, Karen, France Tissot, Vanessa Couture, Stéphanie Bernstein et Louis-Martin Rousseau. (2012). « Conciliation travail-vie personnelle et horaires variables et imprévisibles générés par logiciel dans le commerce de détail » In *80ème congrès de l'ACF AS*
- Muhammad, A. & Konrad, A. (2017) Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management, *European Management Review*.
- Najem, E., & 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?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (41). (page consultée le 19 janvier 2017)
- Naschberger, C., Quental, C., & Legrand, C. (2012). Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter?. *Gestion*, 37(3), 43-50.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Nilles, J. M. (1997). Telework: enabling distributed organizations: implications for IT managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7-14.
- Paquet, R., & Najem, E. (2005). L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes. *Actes du Congrès relations de travail et organisations* p. 1028-1047.
- Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 551-568.

- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Porterfield, S. L. (2002). Work choices of mothers in families with children with disabilities. *Journal of Marriage and Family*, 64(4), 972-981.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Richardsen, A. M., Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (1999). Job pressures, organizational support, and health among Norwegian women managers. *International Journal of Stress Management*, 6(3), 167-177.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Silver, H., & Goldscheider, F. (1994). Flexible work and housework: Work and family constraints on women's domestic labor. *Social Forces*, 72(4), 1103-1119.
- Shittu, O., & Omar, O. E. (2006). Retail employment: an evaluation of supermarket work in London (UK). *Journal of American Academy of Business*.
- Sparrow, P. R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization: what is in store for the future of work?. *Journal of managerial psychology*, 15(3), 202-218.
- Spell, C. S., & Blum, T. C. (2005). Adoption of workplace substance abuse prevention programs: Strategic choice and institutional perspectives. *Academy of management journal*, 48(6), 1125-1142.
- Statistique Canada. (2002). *Femmes au Canada : une mise à jour du chapitre sur le travail*. Ottawa : Auteurs.
- St-Onge, S., (2014). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratiques*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc., 608 p.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2e éd. Montreal: Gaëtan Morin.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 57(3), 491-516.

- Swanberg, J. E., James, J. B., Werner, M., & McKechnie, S. P. (2008). Workplace flexibility for hourly lower-wage employees: A strategic business practice within one national retail firm. *The Psychologist-Manager Journal*, *11*(1), 5-29.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2011). *Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)*.
- Tessier, R., Beaudry, J., & Savoie, G. J. (2009). L'Influence Des Facteurs Psycho-Sociaux Associés au Double Statut Des Mères-Travailleuses Sur Leur Santé Physique et Leur Bien-Être Psychologique. *Canadian Journal of Community Mental Health*, *11*(2), 123-146.
- Saint-Onge, S., & Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération: théorie et pratique*. G. Morin.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, *80*(1), 6.
- 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., & Amherdt, C. H. (2000). La vie en double: les obstacles organisationnels et socio-culturels à la participation des pères travailleurs à la conciliation emploi-famille. *Rapport de recherche*.
- Tremblay, D. G. (2003). *Conciliation emploi-famille et temps de travail: de nouveaux enjeux sociétaux: les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques*. Télé-université, Université du Québec.
- Tremblay, D. G. (2003). Articulation emploi-famille: Comment les pères voient-ils les choses. *Politiques sociales*, *63*(3-4), 70-86.
- Tremblay, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. PUQ.
- Tremblay, D. G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux (1^{er} éd.)*. PUQ.
- Tremblay, D. G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* (Vol. 20). PUQ.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. PUQ, 2020.

- Tremblay, D. G. (2005). Conciliation emploi-famille et temps de travail: Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères?. *Canadian Journal of Counselling and Psychotherapy/Revue canadienne de counseling et de psychothérapie*, 39(3). P.168-186
- Tremblay, D. G. (2012). Conciliation emploi-famille et temps sociaux.(3e édition) Québec: Presses de l'Université du Québec. 406 p.
- 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?. *Enfances, Familles, Générations*, (4), 1-21.
- Tremblay, D. G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework: a way to balance work and family or an increase in work-family conflict?. *Canadian Journal of communication*, 31(3).
- 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*, 4.
- Tremblay, D. G., & Genin, É. (2011). Parental leave: an important employee right, but an organizational challenge. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(4), 249-268.
- Tremblay, D. G., & Vaillancourt-Laflamme, C. (2000). La conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les employés de bureau; résultats d'une recherche menée au Québec. *Montréal: Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, UQAM*.
- Turcotte, M. (2011). Se rendre au travail: résultats de l'Enquête sociale générale de 2010: Statistique Canada.
- Ulshafer, S., Potgeisser, M., & Lima, T. H. (2005). Concierge services help deliver better work/life balance at Bronson Healthcare Group. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 23-30.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Weiss, N. A., & Weiss, C. A. (2017). *Introductory statistics*. Pearson.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American psychologist*, 45(2), 240.

Zeytinoglu, I. U., Cooke, G. B., & Mann, S. L. (2009). Flexibility: whose choice is it anyway?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(4), 555-574.

Site internet :

<https://www.tbs-sct.gc.ca/psm-fpfm/pay-remuneration/notices-avis/2007/1205-fra.asp>
consulté le 17 janvier 2017.

<https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conciliation/RapportCTF.pdf>
Consulté le 17 décembre 2020

ANNEXE A

Questionnaire à destination des professionnels en ressources humaines pour évaluer les pratiques de la gestion des ressources humaines visant l'égalité professionnelle chez leur employeur ou leur client actuel (s'ils sont travailleurs autonomes)

Commentaires :

Mesures de conciliation vie personnelle – vie professionnelle (Konrad et Mangel, 2000 et <https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conciliation/RapportCTF.pdf>).

<https://goo.gl/forms/32CjWU3cTGob5j173>

Questions

L'organisation qui vous emploie offre-t-elle: (modalités de réponse : oui / non / ne sais pas)

- des horaires de travail flexibles
- de la flexibilité dans le choix des vacances
- de la flexibilité dans l'organisation du travail
- des banques d'heures ou de temps accumulé
- des congés payés pour responsabilités familiales
- des congés non payés pour responsabilités familiales
- du temps partiel choisi
- du temps partiel choisi pour les cadres et professionnels
- du télétravail
- des semaines de travail comprimées (autant d'heures sur quatre jours)
- des congés parentaux (ou d'adoption) supplémentaires au RQAP OU un complément de rémunération
- le retour au travail progressif après un congé
- des services sur site pour faciliter la conciliation vie personnelle-vie professionnelle (par exemple cafétéria, gym, autres...)
- un service de garderie sur site ou dans les environs
- un service d'urgence pour la garde d'enfants
- des groupes de soutiens pour les parents
- des sessions de sensibilisation/ formation sur la conciliation emploi-famille pour les gestionnaires

i - Questions ouvertes

Si d'autres mesures de conciliation vie personnelle – vie professionnelle existent, merci de préciser lesquelles?

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous l'efficacité des mesures de conciliation vie personnelle – vie professionnelle dans votre organisation ? (10 = très efficaces; 1 = pas du tout efficaces)

Commentaires :

ii - Caractéristiques de l'organisation

Taille de l'organisation

- Moins de 10 employés
- De 10 à 99 employés
- De 100 à 499 employés
- Plus de 500 employés

Secteur d'activité : (<http://www.statcan.gc.ca/pub/12-501-x/12-501-x2016002-fra.pdf>)

- Agriculture, foresterie, pêche et chasse
- Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz
- Services publics
- Construction
- Fabrication
- Commerce de gros
- Commerce de détail
- Transport et entreposage
- Industrie de l'information et industrie culturelle
- Finance et assurances
- Services immobiliers et services de location et de location à bail
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Gestion de sociétés et d'entreprises
- Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
- Services d'enseignement
- Soins de santé et assistance sociale
- Arts, spectacles et loisirs
- Services d'hébergement et de restauration
- Autres services (sauf les administrations publiques)
- Administrations publiques
- Autres (préciser) :

Quel est le groupe principal d'employés, c'est-à-dire le groupe d'employés le plus nombreux et qui se trouve au cœur de la mission de votre organisation ?

- Emplois professionnels et cadres (pour lesquels on demande habituellement un diplôme universitaire ou l'appartenance à un ordre professionnel)

- Emplois techniques (pour lesquels on demande habituellement un diplôme d'études collégiales ou une formation technique)
- Emplois de bureau – col blanc (pour lesquels on demande habituellement des études de niveau secondaire ou de l'expérience spécialisée ou non)
- Emplois d'ouvriers – col bleu (pour lesquels on demande habituellement une formation de niveau secondaire ou de l'expérience métier)

1. Pourcentage approximatif de femmes dans l'organisation

- Moins de 20%
- De 20 à 49%
- De 50 à 69%
- Plus de 70%

2. L'organisation est-elle syndiquée? (modalités de réponse : oui / non / ne sais pas)

3. Si oui, l'égalité professionnelle est-elle un thème de négociation? (modalités de réponse : oui / non / ne sais pas)

iii - Caractéristiques du répondant

4. Quel est votre titre d'emploi?

5. Vous êtes :

- un homme
- une femme
- autre
- ne souhaite pas répondre

6. Quel est votre âge

- Moins de 25 ans
- De 25 à 34 ans
- De 35 à 44 ans
- De 45 à 54 ans
- Plus de 55 ans
- Ne souhaite pas répondre