

La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille

Lise CHRÉTIEN,

Département de management et membre de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, Canada

Isabelle LÉTOURNEAU,

Département de management, Université Laval, Canada

SOMMAIRE

Partant du constat que l'apport organisationnel d'avantages familiphiles (family-friendly benefits) ne suffit pas à aider les parents-travailleurs à concilier adéquatement travail et famille, la thématique de la culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille (CTF) est abordée par l'intermédiaire du manque de soutien de l'employeur. L'analyse qualitative exploratoire proposée s'appuie sur des témoignages recueillis auprès de 30 parents-travailleurs québécois. Les résultats de l'étude indiquent que le manque perçu de soutien de l'employeur touche près d'un parent-travailleur sur deux. Il s'agit de la situation-problème relative au travail la plus importante et préoccupante pour les parents-travailleurs. L'effet décuplant de la combinaison des types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF, lequel accélère l'érosion des relations personnelles entre l'employeur et les parents-travailleurs, rend principalement compte de ces résultats.

INTRODUCTION

De nombreuses études révèlent que les parents-travailleurs québécois et canadiens d'aujourd'hui éprouvent de plus en plus de difficultés à joindre leurs activités professionnelles et familiales, dans le respect des obligations liées à chacune d'elles (Guérin *et al.*, 1997a; MacBride-King et Bachmann, 1999; Duxbury et Higgins, 2002; St-Onge *et al.*, 2002; Tremblay, 2002). Préoccupés par cette situation, plusieurs employeurs tentent maintenant de soutenir les parents-travailleurs dans l'harmonisation de leurs vies professionnelle et familiale. Par cet effort, les employeurs œuvrent à ce qui est désormais communément appelé la « conciliation travail-famille » (CTF). Bien que la mise en place de politiques, de programmes et de mesures de CTF dans les organisations puissent effectivement aider les parents-travailleurs à mieux concilier travail et famille (Guérin *et al.*, 1993; Guérin *et al.*, 1997b; CFE et ORHRI, 2001; Tremblay et Amherdt, 2003; Duxbury *et al.*, 2007), l'implication des employeurs doit-elle s'en tenir uniquement à l'offre de ces avantages familiphiles (family-friendly benefits) ? Il apparaît légitime d'en douter car plusieurs aspects fondamentaux de la culture organisationnelle peuvent venir empêcher les parents-travailleurs de concilier avec succès travail et famille et cela, malgré l'offre d'avantages familiphiles (Raabe, 1990; Starrels, 1992; Thompson *et al.*, 1999; Duxbury et Higgins, 2003 et 2005).

La culture organisationnelle est un ensemble de croyances et d'hypothèses, de valeurs et de normes, ainsi que d'artefacts (de manifestations physiques, comportementales ou verbales) partagés, inconsciemment ou non, par les membres d'une organisation (Schein, 1985; Denison, 1996). Lorsque la culture organisationnelle est défavorable à la CTF, elle s'enracine dans des croyances et des hypothèses, se maintient par des valeurs et des normes et se manifeste à travers des artefacts qui se rapportent au degré auquel une organisation ne favorise pas (ignore ou nuit à) la jonction des vies familiale et professionnelle des parents-travailleurs à son emploi¹. Par exemple, une organisation dont la culture est défavorable à la CTF peut entretenir la croyance selon laquelle les bons employés sont ceux qui privilégient le travail sur la famille, elle peut ériger en norme le fait de travailler durant de longues heures, elle peut aussi plafonner le cheminement de carrière des employés qui se prévalent de mesures de CTF. La culture organisationnelle étant rarement toute blanche ou toute noire, il peut arriver que les croyances et les hypothèses, les valeurs et les normes, ainsi que certains artefacts entrent en conflit avec les avantages familiphiles pourtant offerts par l'organisation, lesquels sont aussi des artefacts de la culture organisationnelle.

La présence de la culture organisationnelle favorable à la CTF comporte, par ailleurs, de nombreux effets positifs, aussi bien pour les parents-travailleurs que pour les employeurs. Elle est négativement associée au conflit travail → famille et au conflit famille → travail, et positivement associée à l'enrichissement travail → famille (Gordon *et al.*, 2007). Elle peut, en outre, aider plus efficacement les parents-travailleurs dans leurs efforts

¹ La définition que nous proposons de la culture organisationnelle défavorable à la CTF est une reprise inversée de la définition de la culture organisationnelle travail-famille présentée par Thompson *et al.* (1999, p. 394) : « We defined work-family culture as the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organisation supports and values the integration of employees' work and family lives. »

de CTF que les mesures de CTF comme telles (Premeaux *et al.*, 2007), elle accroît la satisfaction au travail (Clark, 2001; Sahibzada *et al.*, 2005), elle élève le bien-être familial (Clark, 2001), elle augmente l'utilisation des mesures de CTF par les parents-travailleurs, hausse leur sentiment d'appartenance à l'organisation et diminue leurs intentions de démission (Thompson *et al.*, 1999). Or, nul ne peut proposer et mettre en œuvre dans les organisations des changements culturels visant ces effets positifs sans d'abord mieux comprendre les perceptions que les parents-travailleurs ont de la culture organisationnelle défavorable à la CTF.

ORIENTATION DE LA RECHERCHE

Les quelques rares études québécoises et canadiennes qui abordent la culture organisationnelle défavorable à la CTF du point de vue des parents-travailleurs montrent que la recherche n'en est encore qu'à l'étape de l'exploration (Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay *et al.*, 2003; Duxbury *et al.*, 2003; MESSF, 2004). Si ces études n'offrent qu'une récolte peu abondante de nouvelles connaissances théoriques et pratiques (elles se bornent surtout à exposer les témoignages des parents-travailleurs, tout en classant sommairement ceux-ci par thèmes), elles ont toutefois le mérite de défricher le terrain afin que des études plus approfondies puissent un jour être menées. Elles peuvent, en effet, permettre de mieux circonscrire un objet d'étude, de définir de nouvelles pistes de recherche ou d'identifier la méthodologie appropriée à un objet d'étude (Trudel, Simard et Vonarx, 2007). L'étude que nous proposons s'inscrit dans cette optique. En tant qu'elle est exploratoire, elle ne tente pas de déterminer scientifiquement le comment ni le pourquoi du phénomène de la culture organisationnelle défavorable à la CTF, mais bien d'ouvrir de nouvelles perspectives théoriques et pratiques en circonscrivant plus précisément ce phénomène à partir du point de vue des parents-travailleurs. Même si l'étude ne vise pas explicitement à vérifier des hypothèses, elle s'articule tout de même autour d'une série de questions permettant d'analyser les perceptions des parents-travailleurs quant à la culture organisationnelle défavorable à la CTF.

C'est par la porte du manque de soutien de l'employeur (de l'organisation dans son ensemble, de la haute direction et du supérieur immédiat) que nous entrerons dans le phénomène de la culture organisationnelle défavorable à la CTF, le soutien de l'employeur étant considéré comme une composante de la culture organisationnelle (Starrels, 1992; Thompson *et al.*, 1999). Les parents-travailleurs perçoivent-ils un manque de soutien de leur employeur en matière de CTF? Si nous considérons les résultats des études québécoises et canadiennes traitant entre autres de cette question (MacBride-King, 1999; Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay *et al.*, 2003; Duxbury *et al.*, 2003; MESSF, 2004), il faut répondre par l'affirmative. Ce qu'il serait intéressant de savoir, par ailleurs, est la proportion de parents-travailleurs qui perçoivent un tel manque de soutien. Cette donnée est révélatrice de l'importance du phénomène en lui-même, mais aussi des situations-problèmes liées aux exigences de la vie professionnelle (les horaires de travail atypiques, la surcharge de travail, l'impossibilité de prendre des congés, etc.). Bien plus, elle indique le niveau de préoccupation que les parents-travailleurs entretiennent quant au manque perçu de soutien de leur employeur.

Mais qu'est-ce qui explique que les parents-travailleurs perçoivent un tel manque de soutien de leur employeur ? Est-ce qu'une offre faible ou inadéquate de mesures de CTF (en fonction de l'utilisation ou des souhaits des parents-travailleurs) peut rendre compte, à elle seule, du manque perçu de soutien de l'employeur par les parents-travailleurs ? Advenant une réponse négative à cette question, nous devons nous tourner vers une étude plus approfondie de la culture organisationnelle défavorable à la CTF.

Quelle forme peut prendre cette culture : est-elle monolithique ou se décline-t-elle selon plusieurs types ? L'étude de Duxbury *et al.* (2003)² identifie, à partir d'une approche qualitative, 7 types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF dans les milieux de travail canadiens³ : la culture des longues heures de travail, la culture disjointe, la culture de l'argent, la culture de gestion, la culture hostile, la culture basée sur la culpabilité et la culture basée sur le mythe de la séparation des mondes. En définissant chacun de ces types, nous constatons toutefois qu'ils peuvent se ramener à 5 types distincts⁴. La culture des longues heures de travail (aussi appelée « culture des heures » (Duxbury et Higgins, 2003) ou « culture du temps supplémentaire » (Fried, 1998)) est fondée sur l'idée que le temps voué au travail par les parents-travailleurs (soit le temps de présence en milieu de travail ou le temps consacré au travail à partir du domicile) est représentatif de l'engagement professionnel et de la productivité de ces derniers (Lewis et Cooper, 1999; Lewis et Dyer, 2002; Duxbury et Higgins, 2005). Ce type de culture, lorsque couplé à une surcharge de travail, promeut le temps supplémentaire comme étant une situation normale et tout à fait nécessaire. La culture disjointe, quant à elle, promeut de bonnes politiques de CTF, mais en décourage l'accès par de mauvaises pratiques managériales (des pratiques incohérentes ou arbitraires) ou des modèles négatifs au sommet de l'organisation (Duxbury *et al.*, 2003). Dans sa forme limite, la culture organisationnelle disjointe ne propose pratiquement que des mesures de CTF « sur papier ». Duxbury et Higgins (2003) soutiennent toutefois qu'il est plus néfaste pour les parents-travailleurs d'avoir un supérieur mixte (mixed manager), qui parfois soutient et parfois ne soutient pas, qu'un supérieur qui ne soutient pas du tout, en raison du climat d'incertitude qu'instaure le premier. La culture de l'argent, comme son nom l'indique, valorise davantage la rentabilité financière que les parents-travailleurs oeuvrant au sein de l'organisation (Duxbury *et al.*, 2003). Dans ce type de culture, l'offre

² Il serait tout à fait possible d'établir une typologie de la culture organisationnelle défavorable à la CTF à partir de recherches empiriques. Mais sachant que la grande majorité de celles-ci sont américaines et que la culture organisationnelle peut être influencée par la culture nationale (Hofstede, 1984), nous avons préféré nous en tenir à la typologie proposée par Duxbury *et al.* (2003), d'autant plus que celle-ci est directement établie à partir de témoignages de parents-travailleurs canadiens.

³ Il faut ici comprendre que la culture organisationnelle défavorable à la CTF est conçue comme un grand genre sous lequel se retrouvent plusieurs espèces ou types particuliers de cultures défavorables à la CTF.

⁴ L'étude de Duxbury *et al.* (2003) ne donne pas de définitions précises de chacun des types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF, elle se contente plutôt de les nommer et de les illustrer grâce à des exemples de témoignages de parents-travailleurs. En examinant ces exemples, nous nous sommes rendu compte que certains types de cultures n'étaient pas pertinents et qu'ils pouvaient être ramenés à d'autres par un travail de définition. Nous avons donc déterminé des critères de différenciation les plus clairs et précis possible pour chacun des types de cultures à partir du contenu significatif des témoignages fournis. Il faut toutefois prendre note que la classification des témoignages n'a pas à être mutuellement exclusive. Un même témoignage peut contenir plusieurs unités de sens, lesquelles peuvent renvoyer à plusieurs types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF (L'Écuyer, 1988). L'important consiste surtout en ce que les types de cultures, en tant que catégories de classification des témoignages des parents-travailleurs, soient homogènes. Autrement dit, que chacun des types de culture ne réunisse que des énoncés portant le même sens.

de mesures de CTF se trouve associée à une dépense injustifiée, c'est-à-dire indéfendable par des motifs économiques ou stratégiques et, encore moins, par des motifs sociaux, comme le fait de répondre aux besoins des parents-travailleurs. La culture de gestion et la culture basée sur le mythe de la séparation des mondes peuvent être ramenées à la « culture du travail ou de la famille » (Duxbury et Higgins, 2005), pour autant que la première est un cas particulier (applicable aux parents-travailleurs qui occupent des postes de professionnels) de la seconde. La culture du travail ou de la famille est essentiellement fondée sur la croyance d'une indépendance à maintenir entre ces deux sphères d'activité (Kelloway *et al.*, 1999; Duxbury et Higgins, 2005) et d'un choix que le parent-travailleur doit faire entre l'une ou l'autre – préférablement le choix du travail, du point de vue de l'employeur. Ce type de culture ne tient pas compte des responsabilités familiales des parents-travailleurs et, dans sa forme la plus aiguë, pénalise même au niveau du cheminement de carrière les parents-travailleurs accordant de l'importance à leur famille et se prévalant de mesures de CTF. Enfin, la culture hostile et la culture basée sur la culpabilité représentent les deux faces d'une même médaille : d'un côté, nous retrouvons les comportements réprobateurs manifestés par l'employeur et, de l'autre, la culpabilité que les parents-travailleurs vivent en réponse à ces réprimandes. Pour nommer ce type de culture nous conserverons l'expression « culture hostile », laquelle est la plus utilisée dans la littérature (Friedman, 1990; Duxbury *et al.*, 2003; Morett, 2006). La culture hostile se manifeste essentiellement par des représailles de l'employeur envers les parents-travailleurs, sur le motif que les exigences familiales s'avèrent nuisibles au bon déroulement de la vie professionnelle. Dans sa forme la plus accomplie, la culture hostile est familiphobe et fait sentir les parents-travailleurs coupables d'avoir à assumer des responsabilités familiales. Cette typologie des cultures organisationnelles défavorables à la CTF proposée par Duxbury *et al.* (2003) est-elle exhaustive ? Les parents-travailleurs se perçoivent-ils comme étant confrontés à d'autres types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF ? De plus, nous pouvons nous demander dans quelle proportion les différents types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF sont perçus par les parents-travailleurs et à quel point ces derniers sont préoccupés par ces différents types de cultures. Enfin, la question de savoir si les parents-travailleurs se perçoivent confrontés simultanément à plusieurs types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF, de même que celle des combinaisons possibles entre ces différents types de culture, s'avèrent également pertinentes car elles permettent d'évaluer la mesure dans laquelle la culture organisationnelle défavorable à la CTF peut être une réalité complexe.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre recherche sur la CTF couvre le territoire des municipalités régionales de comté (MRC) de Bellechasse, Lévis et Lotbinière. Ces MRC sont situées dans la province de Québec (Canada). Plus précisément, elles se trouvent dans la région administrative de Chaudière-Appalaches, laquelle se distingue par son taux d'emploi parmi les plus élevés au Québec et sa très faible croissance démographique relativement à celle de la province⁵. Bref, les trois MRC évoluent à la fois dans la perspective d'une pénurie de main-d'œuvre et d'enfants. On comprend dès lors qu'une tension entre la croissance souhaitée de l'emploi et celle de la famille puisse être vécue sur ce territoire. Les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière constituent donc un lieu à privilégier pour une étude sur la CTF.

La recherche, dans la mesure où elle est exploratoire, porte sur un échantillon restreint de 30 parents-travailleurs s'étant portés volontaires : 26 femmes et 4 hommes⁶. Les participants résident dans les MRC à l'étude, occupent un emploi rémunéré et sont le père ou la mère d'au moins un enfant (que ce soit biologiquement, par adoption ou par le fait de vivre sous le même toit) ou ont à charge au moins un proche en perte d'autonomie. Ils sont âgés en majorité de 35 à 44 ans. Plus des deux tiers vivent maritalement. En moyenne, ils ont à charge deux enfants. Le tiers des participants doit aussi prendre soin d'un proche en perte d'autonomie (d'un parent âgé ou d'un enfant handicapé), tout en travaillant au moins 25 heures par semaine. La majorité des participants travaille à temps plein, de jour, du lundi au vendredi. Notons que plus du quart travaille occasionnellement le soir, la nuit ou la fin de semaine. En ce qui concerne leurs occupations, les parents-travailleurs se répartissent ainsi : 3 cadres, 8 professionnels, 3 techniciens, 9 ouvriers, 5 employés de bureau et 2 vendeurs. Onze parents-travailleurs sont syndiqués, l'un d'entre eux occupe aussi la fonction de délégué syndical.

⁵ La MRC de Bellechasse regroupe 20 petites municipalités rurales et compte une population totale de 33 960 habitants sur un territoire de 1 759 km². La Ville de Lévis regroupe, depuis la fusion municipale de 2002, 10 anciennes municipalités urbaines. Elle compte plus de 125 500 habitants rassemblés sur un territoire de 444 km². Elle est considérée depuis comme une municipalité exerçant des compétences de MRC. La MRC de Lotbinière regroupe 18 petites municipalités rurales et compte une population de 27 390 habitants sur un territoire de 1 661 km². Dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière se dénombrent 4 089 organisations, dont 99 % sont des PME. Selon l'Institut de la statistique du Québec, le taux d'emploi de Chaudière-Appalaches était, lors du début de notre recherche en septembre 2005, de 63,4 % et celui du Québec de 60,2 %. La variation démographique prévue, entre 2001 et 2026, se chiffre à 0,5 % pour cette région administrative comparativement à 9,3 % pour la province. http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/region_00/region_00.htm

⁶ Notons qu'une limite importante de notre recherche concerne la constitution de notre échantillon quant au sexe des parents-travailleurs. Statistiquement, plus d'hommes que de femmes furent conviés à participer à l'étude, mais les femmes répondirent en plus grand nombre. La proportion hommes/femmes de notre échantillon se rapproche de celle de Tremblay et Amherdt (2003), où les parents-travailleurs étaient aussi tout à fait libres de participer à une enquête. Selon ces auteurs, le haut taux de participation des femmes « témoigne sans doute de leur intérêt plus grand pour le sujet » (2003, p. 5). Ajoutons que les hommes qui se sont inscrits à notre activité l'ont fait à titre individuel, tandis que les femmes en parlaient à une collègue de travail, une amie ou une voisine, laquelle s'inscrivait à son tour. La majorité des femmes ont justifié leur participation à la recherche comme un temps qu'elles s'accordaient à elles-mêmes, pendant que leur conjoint gardait les enfants à la maison. Compte tenu de la disproportion hommes/femmes de notre échantillon, nous ne pourrions évaluer fidèlement l'impact du sexe des participants quant aux témoignages de ceux-ci sur la CTF.

À l'instar des quelques autres études exploratoires québécoises et canadiennes qui abordent la culture organisationnelle défavorable à la CTF du point de vue des parents-travailleurs (Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay *et al.*, 2003; Duxbury *et al.*, 2003; MESSF, 2004), l'approche privilégiée pour notre recherche est essentiellement qualitative. Elle nous a permis de recueillir et d'analyser les témoignages des parents-travailleurs, ce qui nous a donné directement accès aux perceptions de ces derniers quant à leur vécu en matière de CTF. Les participants furent conviés à l'un des 7 groupes de discussion semi-dirigée organisés dans les MRC à l'étude. Afin de permettre aux parents-travailleurs de s'exprimer en toute liberté, les groupes de discussion se sont déroulés à l'extérieur des milieux familiaux et professionnels. Nous avons ainsi éliminé un biais possible relativement à l'autocensure des participants. La méthode utilisée pour recueillir les contenus auprès des parents-travailleurs, soit l'entretien collectif, fut choisie afin de permettre aux participants de livrer le sens qu'ils donnent aux situations auxquelles ils sont confrontés, sans toutefois se sentir l'objet d'une étude de cas. Ces entretiens collectifs furent menés sous une forme semi-dirigée dans le but de laisser le plus de latitude possible à l'expression des participants, tout en centrant celle-ci autour de sujets tels que les difficultés de CTF vécues et le soutien reçu ou non de l'employeur en matière de CTF.

Un canevas de discussion fut conçu pour animer les entretiens collectifs. Il fut composé de plusieurs questions ouvertes visant à amener les parents-travailleurs à décrire leur vécu relativement à la CTF : *Quelles sont les caractéristiques de votre travail qui sont particulièrement difficiles à concilier avec vos responsabilités familiales ? Quelles sont les caractéristiques de votre vie familiale qui sont particulièrement difficiles à concilier avec vos responsabilités professionnelles ? Quelles sont les mesures de CTF présentes dans votre milieu de travail ? Quelles sont les mesures que vous souhaiteriez voir apparaître dans votre milieu de travail ? Si l'employeur pour lequel vous travaillez offre peu de soutien en matière de CTF, cela est dû à quoi ? Etc.* Une fiche descriptive concernant les caractéristiques socio-économiques des parents-travailleurs, ainsi qu'une fiche permettant de compiler les mesures de CTF offertes aux participants par leur employeur furent aussi utilisées pour la cueillette des informations. Ces outils de recherche s'inspirent de ceux développés dans le cadre d'études québécoises et canadiennes sur la CTF (Guérin *et al.*, 1993; Rhnima, 2001; Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay *et al.*, 2003; Duxbury et Higgins, 2005).

La présentation des résultats de la recherche et l'interprétation de ceux-ci reposent sur la méthode de l'analyse du contenu manifeste, laquelle vise à mettre en évidence la signification de ce qui est ouvertement dit par les participants (L'Écuyer, 1988). Pour appliquer cette méthode, nous avons d'abord retranscrit les enregistrements des groupes de discussion. Les comptes-rendus ont ensuite été relus à plusieurs reprises pour identifier les catégories thématiques générales récurrentes. Cela a permis de procéder à un encodage de premier niveau de l'ensemble des commentaires des participants. Cet encodage s'est fait selon un modèle ouvert, c'est-à-dire que les catégories thématiques générales n'étaient pas prédéterminées à l'analyse du contenu, mais qu'elles ont été définies à partir des similitudes de sens entre les commentaires des participants. Suite à ce premier encodage, les commentaires relatifs au thème du manque de soutien de l'employeur ont été isolés, ce qui a permis de procéder à un encodage de second niveau. Cette fois-ci, c'est le modèle mixte qui a été mis à profit : la catégorisation proposée par Duxbury *et al.* (2003) sur les types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF (que nous avons préalablement réduites à 5 catégories thématiques) fut utilisée, tout en laissant place à l'identification de nouvelles

catégories. Après les encodages de premier et second niveaux, la dernière étape a consisté à calculer les fréquences des catégories thématiques.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Lors des groupes de discussion avec les parents-travailleurs, nous avons abordé les caractéristiques du travail de ces derniers difficilement conciliables avec leur vie familiale. Le point qui suscita le plus de commentaires de la part des parents-travailleurs fut celui du manque de soutien de leur employeur, avant même les difficultés liées aux horaires ou à la surcharge de travail comme telles. Le manque de soutien de l'employeur constituerait ainsi, selon l'échantillon des parents-travailleurs pris dans son ensemble, la principale difficulté liée à la CTF qu'ils éprouvent au travail.

Tableau 1

Les situations-problèmes relatives à la vie professionnelle des parents-travailleurs

Situations-problèmes relatives à la vie professionnelle des parents-travailleurs	Nombre de commentaires	
	n	%
Le manque de soutien de l'employeur	41	30,37
Les horaires de travail atypiques	21	15,56
Le nombre d'heures hebdomadaires de travail	15	11,11
Les difficultés liées aux remplacements	12	8,89
Le rythme de travail et les délais à rencontrer	11	8,15
La surcharge de travail	11	8,15
L'impossibilité de prendre des congés	9	6,67
Le manque de soutien des collègues de travail	5	3,70
La distance entre la maison et le travail	5	3,70
Les déplacements fréquents hors de la MRC dans le cadre du travail	4	2,96
Les dépenses pour le travail qui sont à la charge des employés	1	0,74
Total	135	100

Précisons que ces commentaires proviennent de 47% des parents-travailleurs à l'étude. Parmi les participants concernés par le manque de soutien de leur employeur (principalement du supérieur immédiat, quelquefois de la haute direction et occasionnellement de l'organisation dans son ensemble), 43% n'ont émis qu'un seul commentaire et 57% de 2 à 11 commentaires sur différents aspects de cette situation-problème. En comparant ce groupe de parents-travailleurs aux autres participants, nous remarquons 3 différences ayant trait au sexe, au nombre d'enfants à charge et à la syndicalisation. Ce groupe de parents-travailleurs inclus tous les hommes de l'échantillon (4/4 hommes et 10/26 femmes), il a davantage d'enfants à charge (2,1 enfants vs 1,7 enfant en moyenne pour les autres participants) et il comporte une proportion plus élevée de syndiqués (60% des participants syndiqués).

En comparant le nombre de commentaires émis relativement à chaque situation-problème à celui des parents-travailleurs les ayant émis, nous pouvons évaluer le niveau de préoccupation des participants en fonction des situations-problèmes auxquelles ils se perçoivent confrontés. Le présupposé méthodologique est le suivant : plus un parent-travailleur émet de commentaires relativement à une situation-problème, plus il se montre préoccupé par celle-ci (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Ainsi, les participants qui se perçoivent faire face au manque de soutien de leur employeur se montrent bien davantage préoccupés par cette situation-problème, que ceux qui se perçoivent devoir composer avec toute autre situation-problème.

Tableau 2

Le niveau de préoccupation des parents-travailleurs en fonction des situations-problèmes relatives à leur vie professionnelle

Situations-problèmes relatives à la vie professionnelle des parents-travailleurs	Niveau de préoccupation des parents-travailleurs	
	Nombre de commentaires / nombre de parents-travailleurs	Nombre moyen de commentaires par parent-travailleur
Le manque de soutien de l'employeur	41 / 14	2,93
Les déplacements fréquents hors de la MRC dans le cadre du travail	4 / 2	2,00
Les horaires de travail atypiques	21 / 12	1,75
Le manque de soutien des collègues de travail	5 / 3	1,67
La distance entre la maison et le travail	5 / 3	1,67
Le rythme de travail et les délais à rencontrer	11 / 7	1,57
Le nombre d'heures hebdomadaires de travail	15 / 10	1,50
Les difficultés liées aux remplacements	12 / 8	1,50
La surcharge de travail	11 / 8	1,38
L'impossibilité de prendre des congés	9 / 7	1,29
Les dépenses pour le travail qui sont à la charge des employés	1 / 1	1,00

En comparant, du point de vue des mesures de CTF offertes par leur employeur, le groupe de parents-travailleurs ayant émis des commentaires concernant le manque de soutien de leur employeur (groupe A) au groupe de parents-travailleurs n'ayant pas fait de tels commentaires (groupe B), nous remarquons peu de différence au niveau global : à peine une mesure en moins pour les parents-travailleurs du groupe A.

Tableau 3
Les mesures de CTF offertes aux parents-travailleurs par leur employeur

Mesures de CTF offertes par les employeurs (par catégorie)	Nombre moyen de mesures de CTF offertes par les employeurs		
	Groupe A	Groupe B	Total
Aide aux membres de la famille	1,79	2,94	2,4
Congés et avantages sociaux	4,21	4,25	4,23
Aménagement du temps de travail	1,57	2,19	1,9
Gestion des carrières	2,07	1,06	1,53
Total	9,64	10,44	10,06

Nous savons aussi que les mesures offertes aux parents-travailleurs (peu importe leur groupe d'appartenance) sont effectivement utilisées par ces derniers, à l'exception des mesures qui demandent de dévoiler certains aspects de la vie privée (telles les services d'informations et de références, ainsi que les programmes d'aide aux employés) et les mesures qui résultent en une entrée moindre de salaire (le travail à temps partiel volontaire et le recours à l'année sabbatique).

En ce qui concerne les mesures souhaitées par les participants, nous remarquons peu de différence au niveau global : à peine une mesure de plus pour les parents-travailleurs du groupe A. Il est cependant très intéressant de noter que, parmi le type de mesures souhaitées par ces parents-travailleurs, le quart de celles-ci ne renvoient pas comme tel à de nouvelles mesures de CTF, mais à des façons plus accommodantes d'avoir accès aux mesures déjà offertes. En ce sens, la moitié des parents-travailleurs du groupe A plaident en faveur d'une liberté plus grande dans le choix du moment de leurs vacances annuelles, de leurs congés flottants et de leurs congés accumulés grâce aux heures supplémentaires effectuées au travail. Cette liberté leur permettrait entre autres de mieux répondre aux urgences familiales, lesquelles surviennent à l'improviste.

Lorsque nous examinons de près les commentaires des parents-travailleurs du groupe A, nous constatons qu'ils renvoient à plusieurs types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF. Pour un total de 41 commentaires sur le manque de soutien de l'employeur, nous comptons 68 renvois à 7 types différents de cultures organisationnelles. En fonction du nombre total de renvois, la culture hostile et la culture des exigences du travail indiscutables se classent devant les autres types de cultures, tandis que la culture de l'argent s'inscrit loin derrière.

Tableau 4
Les types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF

Types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF	Nombre de renvois	
	n	%
Culture hostile	16	23,53
Culture des exigences du travail indiscutables	15	22,05
Culture incompréhensive	10	14,71
Culture du travail ou de la famille	10	14,71
Culture disjointe	8	11,76
Culture des longues heures de travail	6	8,83
Culture de l'argent	3	4,41
Total	68	100

Voici quelques exemples de commentaires permettant d'illustrer chacun des types de cultures défavorables à la CTF.

Culture hostile

« Juste de savoir que je pourrais quitter le travail quoiqu'il arrive et que je n'aurais pas peur des repréailles... cela ne veut pas dire que je manquerais plus souvent parce que mon enfant est malade. Mais j'aurais pas la pression sur le dos de déranger. Faites-moi confiance, je vais le reprendre mon temps. »

« J'ai demandé une journée de congé parce que ça faisait des semaines que je travaillais 50-60h. J'ai demandé mon congé en disant que j'avais besoin d'être avec ma famille. On ma répondu : « Ne me dis pas des raisons de même, dis-moi plutôt que ton char [automobile] est brisé. Viens pas me dire que c'est pour être avec ta famille. » »

« Moi, l'automne passé, j'ai fait un burn-out [épuisement professionnel] et je suis tombée en arrêt de travail. [...] Moi, quand je parle d'insensibilité... Quand je suis revenue au travail en janvier, j'ai essayé de plaider que je voulais trouver une balance, un équilibre dans ma vie. Je trouvais que cela n'avait plus de bon sens. [...] Je suis revenue surtout en sachant ce que je ne voulais plus qu'il se passe. Mais c'est vraiment de l'insensibilité. J'ai fini par donner ma démission. On m'a fait clairement sentir que j'avais un problème. [...] « C'est un choix que tu as fait d'avoir des enfants et de travailler », m'ont-ils dit. Méchante conciliation! « Si tu aimes mieux cela, retourne chez-toi. C'est toi qui es venue cogner à notre porte pour travailler. » [...] Oui, mes enfants sont jeunes et je veux passer plus de temps avec eux, mais j'étais une personne fatiguée et dépassée par tout ce que je faisais. Le DG m'a dit, quand je suis partie : « Soigne-toi bien. » Jusqu'à la fin, ils ont voulu me faire sentir que c'était moi qui étais croche, qui n'étais pas correcte. »

« Les gens n'ont pas le droit de prendre du recul pour respirer quand ils sont à bout. La famille, mon mari... je veux que tout aille bien partout et je ne suis plus capable de fournir. La première chose qui me vient à l'idée c'est de couper au bureau. Car là, je ne peux pas couper les enfants ni mon mari. En me retirant un petit peu, je me fais complètement bombarder. Je me sens coupable d'avoir voulu respirer. »

Culture des exigences du travail indiscutables

« Moi, j'ai déjà demandé de travailler de 8h15 à 17h15. Quinze minutes, c'est pas gros. Cela me permettait de pas dumper [jeter] mon petit au service de garde le matin. J'ai fait valoir mon point de vue : « Pour vous, c'est 15 minutes. Pour moi, je suis la journée en paix parce que mon enfant, je ne l'ai pas laissé en larmes à la garderie, j'ai pris le temps de le consoler. Et le soir, vous êtes gagnants car je pars souvent à 18h, plutôt qu'à 17h. » Ils ont chialé [rous-pété] : « Qu'est-ce que les autres vont dire ? Si on commence ça, on ne finira plus... » Mettez vos culottes, là! Qui me voit partir à 18h ? Personne. Bien, dites-leur! »

« Nous, on avait fait la demande pour 32h30/semaine. Et on avait trouvé une tâche pleine pour une nouvelle personne. Ils [les patrons] ne voulaient pas accepter moins de 40h/semaine. »

« Moi, j'avais demandé une réduction de mes heures de travail. Je voulais passer de 40h à 35h/semaine. Il faut dire que cela aurait créé un précédent : tout le monde dans la compagnie fait 40h. Ils [les patrons] ne m'avaient pas dit « non » sur le coup. Mais j'ai vite compris que cela serait 5h de moins sur ma paie car ils s'attendraient à ce que je fasse le travail de 40h en 35h. »

« Le temps partiel, je pourrais en bénéficier. Peut-être pas à 3 jours/semaine, mais à 4 jours, mon patron accepterait. Mais il ne remplacerait pas la cinquième journée. Si tu prends 4 jours, au lieu de faire 7h/jours, il faut que tu t'organises pour en faire 8 ½. C'est plus de l'horaire comprimé. Si l'ouvrage s'empile sur mon bureau, mon patron va me dire : « Bien, avec ton 4 jours... tu ne travailles pas comme tu travaillais en 5 jours. » C'est normal, mais pas pour lui. »

Culture incompréhensive

« Ils [les patrons] ne sont pas toujours compréhensifs. Ils ne comprennent pas que c'est une réalité d'avoir un enfant malade. »

« Les nouveaux propriétaires de la compagnie pour laquelle je travaille sont moins sensibles parce qu'ils sont plus vieux et que leurs femmes se sont occupées des enfants. Autrement dit, ces hommes-là n'ont pas vécu ce que les parents d'aujourd'hui vivent. »

« Moi, je pense qu'il y a une insensibilité. [...] Il y a une méconnaissance de la réalité des employés. Cela m'apparaît très clair. Une méconnaissance et une insensibilité. [...] Moi, je pense que les employeurs qui seraient ici et qui entendraient ce qui se dit ici... il y aurait peut-être quelque chose qui changerait. C'est pas dit en termes de convention collective, c'est dit en termes de vécu. »

Culture du travail ou de la famille

« La première question que mon employeur m'a posée quand je suis tombée enceinte a été : « J'espère que t'as pas l'intention de prendre 12 mois ?! » Mais, c'est ça la Loi! Tu réagis comment quand tu n'es pas syndiquée ? Oui, j'avais l'intention de prendre 12 mois, mais je me suis virée de bord [retournée] et mon conjoint a pris une partie du congé parental avec moi. La réalité, c'est que mon enfant va au service de garde à 9 mois, au lieu d'y aller à 12 mois. »

« On ne peut même pas prendre de vacances à nos frais. Soit on n'en prend pas, soit on démissionne. [...] Moi, mon fils va se faire opérer. Je serais supposée rester avec lui les 48-72h après l'opération. Mais je ne peux pas prendre congé, alors il va aller chez sa grand-mère. »

Culture disjointe

« Ma directrice est une personne très travaillante. Parfois, elle me dit d'aller me reposer et de ne pas en faire trop. Mais quelques jours plus tard, elle me dit qu'elle a pensé à tel projet. [...] Moi, je me sens dépassée, complètement dépassée. C'est épouvantable comme j'ai du travail à faire. Je ne regrette pas du tout mes enfants. Que cela demande beaucoup, je m'y attendais. C'est pas là le problème, c'est plus au niveau du travail. »

« Dans l'usine, on a des congés flottants. Mais il faut avertir tellement à l'avance : 15 jours ou 1 mois. Même si tu ne manques jamais et que tu es malade, oublie ça, tu ne seras pas rémunéré. »

Culture des longues heures de travail

« Mon conjoint travaille dans une usine, il est syndiqué. Il a une certaine protection et peut dire « non » [aux heures supplémentaires]. Dans le bureau, si on dit « non » trop souvent, alors ils [les patrons] disent que l'on n'est pas assez disponible. »

« Pour eux [les patrons], c'est comme normal. C'est comme écrit dans les airs qu'il faut faire plus de 40h/semaine. Même s'ils ne te le disent pas... c'est non-écrit. Mais si tu ne le fais pas, tu vas le savoir. Ça toujours été normal dans cette entreprise-là de faire beaucoup beaucoup d'heures supplémentaires. L'entreprise grossit et ils n'engagent pas. Il faut toujours faire plus avec moins d'employés. »

« Il y a une femme qui voulait appliquer sur [poser candidature pour] un poste de cadre supérieur. Ils [les patrons] lui ont dit que le poste exigeait 60h/semaine. Que la femme ait une famille ou non, cela reste inchangé. »

Culture de l'argent

« Quand tu fais du temps supplémentaire, l'entreprise ne le paie pas. Et quand tu veux le prendre en vacances, c'est pas possible! « Bien là, il y a déjà telle personne qui manque! » C'est compliqué à n'en plus finir. »

« Nous autres, leur motivation et leur raison [d'offrir peu de mesures de CTF] c'est pour faire de l'argent. S'ils peuvent couper sur notre paie, ils le font. »

Afin d'évaluer le niveau de préoccupation des participants en fonction des types de cultures organisationnelles auxquels ils se perçoivent confrontés, examinons le nombre de renvois émis pour chaque type. Ainsi, les participants qui se perçoivent faire face à une culture hostile se montrent bien davantage préoccupés par cette situation, que ceux qui se perçoivent en présence d'une culture de l'argent.

Tableau 5

Le niveau de préoccupation des parents-travailleurs en fonction des types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF

Types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF	Niveau de préoccupation des parents-travailleurs	
	Nombre de renvois / nombre de parents-travailleurs	Nombre moyen de renvois par parent-travailleur
Culture hostile	16 / 7	2,28
Culture des exigences du travail indiscutables	15 / 7	2,14
Culture du travail ou de la famille	10 / 5	2,00
Culture des longues heures de travail	6 / 4	1,50
Culture incompréhensive	10 / 7	1,43
Culture disjointe	8 / 6	1,33
Culture de l'argent	3 / 3	1,00

Dans la majorité des cas, les participants se perçoivent simultanément confrontés à plusieurs types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF. De fait, seulement 21% des parents-travailleurs du groupe A ont émis des commentaires ne renvoyant qu'à un seul type de culture organisationnelle (14% des parents-travailleurs n'ont renvoyé qu'à la culture hostile et 7% qu'à la culture incompréhensive, ce qui explique que le nombre moyen de combinaisons pour ces types de cultures soit plus bas). Ceci implique, pour autant que l'on prenne en considération l'ensemble du discours de chaque parent-travailleur, que les types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF se présentent rarement seuls, mais ont plutôt tendance à se combiner entre eux. Par exemple, les participants qui renvoient à la culture des longues heures de travail, renvoient aussi en moyenne à 4,50 autres types de cultures organisationnelles, tandis que ceux qui renvoient à la culture hostile ne renvoient en moyenne qu'à 2,71 autres types de cultures.

Tableau 6
Le nombre moyen de combinaisons d'un type de culture organisationnelle défavorable à la CTF avec d'autres types de culture

Types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF	Nombre moyen de combinaisons d'un type de culture avec d'autres types de cultures
Culture des longues heures de travail	4,50
Culture du travail ou de la famille	3,80
Culture de l'argent	3,67
Culture disjointe	3,33
Culture des exigences de travail indiscutables	3,14
Culture incompréhensive	3,14
Culture hostile	2,71

Faisons un pas de plus et examinons avec quels autres types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF chaque type est susceptible de se combiner. Prenant en considération l'ensemble du discours de chaque parent-travailleur, nous voyons que lorsqu'il y a renvoi à la culture des longues heures de travail, il y a nécessairement renvoi à la culture du travail ou de la famille et à la culture des exigences du travail indiscutables, et que lorsqu'il y a renvoi à la culture de l'argent, il y a nécessairement renvoi à la culture incompréhensive. Soulignons que la culture de l'argent représente le type avec lequel tous les autres types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF sont le moins susceptibles de se combiner.

Tableau 7
Taux de combinaison des types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF

	Culture des longues heures de travail	Culture du travail ou de la famille	Culture de l'argent	Culture disjointe	Culture des exigences du travail indiscutables	Culture incompréhensive	Culture hostile
Culture des longues heures de travail		1	0,25	0,75	1,00	0,75	0,75
Culture du travail ou de la famille	0,80		0,20	0,60	0,80	0,60	0,80
Culture de l'argent	0,33	0,33		0,67	0,67	1,00	0,67
Culture disjointe	0,50	0,50	0,33		0,57	0,83	0,50
Culture des exigences du travail indiscutables	0,57	0,57	0,29	0,57		0,57	0,43
Culture incompréhensive	0,43	0,43	0,43	0,71	0,57		0,57
Culture hostile	0,43	0,57	0,29	0,43	0,43	0,57	

Heureusement pour les parents-travailleurs, tous les employeurs ne manifestent pas un manque de soutien à leur égard et toutes les cultures organisationnelles ne se révèlent pas défavorables à la CTF. Rappelons à cet effet que 53% des parents-travailleurs n'ont pas émis de commentaires relativement au manque de soutien de leur employeur. De ceux-ci, les 3/4 ont même spontanément traité du soutien qu'ils reçoivent de leur supérieur immédiat relativement à la CTF.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Comme nous nous y attendions, les parents-travailleurs de notre étude perçoivent un manque de soutien de leur employeur. La proportion des participants, soit 47%, ayant émis des commentaires sur cette situation-problème se rapproche des résultats obtenus par Duxbury et Higgins (2003). En effet, 51% de la portion québécoise de leur échantillon perçoit un manque de soutien de leur supérieur en matière de CTF. Notre étude montre aussi que le manque de soutien de l'employeur se classe au premier rang des situations-problèmes relatives à la vie professionnelle des parents-travailleurs, loin devant toute autre situation-problème avec 30,37% des commentaires. Si nous considérons le manque de soutien de l'employeur comme une composante de la culture organisationnelle et celle-ci comme pouvant avoir un effet intensifiant sur les exigences du travail (Thompson *et al.*, 1992; Thompson *et al.*, 1999; Duxbury et Higgins, 2002; Lewis et Dyer, 2002), cette proportion pourrait, en réalité, s'avérer encore bien plus élevée. Pourquoi, nonobstant cet effet de la culture organisationnelle, le manque de soutien de l'employeur constitue-t-il la situation-problème pour laquelle le plus grand nombre de commentaires ont été émis par le plus grand nombre de participants ? Nos résultats indiquent aussi que les parents-travailleurs ayant émis des commentaires relativement au manque de soutien de leur employeur se montrent très préoccupés par cette situation-problème. De fait, ces parents-travailleurs sont de 1,5 à 3 fois plus préoccupés par le manque de soutien de leur employeur que les parents-travailleurs ayant émis des commentaires concernant toute autre situation-problème. Pourquoi les parents-travailleurs se montrent-ils autant préoccupés par le manque de soutien de leur employeur ?

Abordons ces questions par la considération d'un type particulier d'artefacts formels de la culture organisationnelle, soit les mesures de CTF offertes par l'employeur. L'offre de telles mesures renvoie à une aide instrumentale fournie par l'employeur qui vise directement à soutenir les parents-travailleurs en situation de besoin de CTF. Les parents-travailleurs ayant émis des commentaires quant au manque de soutien de leur employeur sont-ils à court de ce type d'aide ? Notre étude indique plutôt que l'offre de mesures de CTF par l'employeur ne rend pas compte, à elle seule, du manque de soutien perçu par les parents-travailleurs. Il est vrai que les parents-travailleurs ayant émis des commentaires concernant le manque de soutien de leur employeur (groupe A) bénéficient, en moyenne, d'une mesure de CTF de moins que les autres parents-travailleurs (groupe B) et souhaitent une mesure de plus que ces derniers. Mais cet écart n'est certes pas assez significatif pour expliquer que près de la moitié des parents-travailleurs de l'échantillon ait traité du manque de soutien de leur employeur, que celui-ci compte directement pour près du tiers des situations-problèmes perçues par les parents-travailleurs et qu'il préoccupe les parents-travailleurs jusqu'à 3 fois plus que toute autre situation-problème. Sans doute nous faut-il alors examiner la culture organisationnelle plus profondément que dans ses seuls artefacts formels. D'ailleurs, plusieurs mesures de CTF souhaitées par les parents-travailleurs du groupe A révèlent un besoin d'aide d'une nature plus informelle, soit une plus grande souplesse dans la mise en application des mesures de CTF.

En analysant attentivement les commentaires de parents-travailleurs concernant le manque de soutien de leur employeur, nous pouvons identifier 7 types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF. Les types présentés par Duxbury *et al.* (2003) s'y retrouvent tous (la culture des longues heures de travail, la culture disjointe, la culture de

l'argent, la culture du travail ou de la famille et la culture hostile), ainsi que deux nouveaux types : la culture incompréhensive et la culture des exigences du travail indiscutables. Dans la culture incompréhensive, l'employeur fait la sourde oreille concernant les besoins de CTF des parents-travailleurs. Ce type de culture ne suppose cependant pas que l'employeur soit nécessairement malintentionné. Mais qu'il le soit ou non, le résultat semble le même : les parents-travailleurs ont tout simplement peine à lui faire entendre leurs besoins de CTF. La raison en est, selon les parents-travailleurs, que l'employeur ne vit pas les mêmes réalités qu'eux et qu'il est incapable de s'imaginer dans leur situation. L'employeur ne reconnaît donc pas les difficultés ni l'importance de la CTF. Dans la culture des exigences du travail indiscutables, l'employeur ne juge pas que les responsabilités familiales des parents-travailleurs constituent une raison valable pour modifier en conséquence les exigences du travail (le nombre d'heures hebdomadaires de travail, l'horaire de travail, la charge de travail, etc.) dont fait état le contrat de travail conclu entre l'employeur et les parents-travailleurs (ou même les attentes officieuses de l'employeur en matière de travail). Bien que les besoins de CTF des parents-travailleurs puissent changer au cours des années, les exigences du travail de ces derniers n'auraient pas à s'y adapter. Les parents-travailleurs évoquent deux raisons pour justifier la présence de la culture des exigences du travail indiscutables : soit l'employeur ne désire pas s'engager dans la gestion des cas particuliers et trouve plus juste de traiter tout le monde exactement de la même façon (cette raison est aussi invoquée par Starrels, 1992), soit il ne souhaite pas réorganiser, même de façon mineure, le travail. Plusieurs études montrent, en effet, que la réorganisation du travail est l'une des options les moins privilégiées lorsque les employeurs considèrent offrir des mesures de CTF et que cela est même perçu comme étant un obstacle majeur à l'implantation de telles mesures (Conseil du patronat du Québec, 2004; CFE et ORHRI, 2001; MESSF, 2004).

De tous les types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF, la culture hostile et la culture des exigences du travail indiscutables représentent non seulement ceux pour lesquels les parents-travailleurs ont émis le plus de renvois (respectivement 23,53% et 22,05% des renvois), mais aussi ceux qui les préoccupent davantage (respectivement 2,28 et 2,14 renvois par parent-travailleur). La culture hostile s'avère particulièrement préoccupante pour les parents-travailleurs car, d'une part, elle repose sur un jugement évaluatif très négatif concernant la famille (par exemple : le fait d'assumer des responsabilités familiales constitue une menace au bon déroulement du travail) et, d'autre part, elle se manifeste par un manque flagrant de souci émotionnel (de sympathie) pouvant carrément aller jusqu'à un manque de respect affiché envers les parents-travailleurs. Les cas les plus extrêmes, dont celui de la jeune mère de famille ayant démissionné à la suite d'un épuisement professionnel, seraient même à rapprocher du harcèlement psychologique, entendu au sens de la définition proposée par la Commission des normes du travail du Québec, c'est-à-dire d'« une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes et des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste »⁷. Les participants à notre recherche ne sont pas les seuls à percevoir l'hostilité de leur employeur, des études qualitatives québécoises et canadiennes exposent des cas similaires (Tremblay et De Sève, 2002; Tremblay *et al.*, 2003; Duxbury *et al.*, 2003; MESSF, 2004). En ce qui a trait à la culture des exigences du travail indiscutables, elle préoccupe les parents-travailleurs car elle suppose un jugement

⁷ http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/site_hp/salarie/comprendre/harcelement.asp

évaluatif négatif concernant la famille (par exemple : les responsabilités familiales ne constituent pas une raison valable pour modifier les exigences du travail) et implique un manque d'aide instrumentale quant au réajustement des exigences du travail. La majorité des parents-travailleurs de notre étude ne demande pas une réorganisation majeure de leur travail (à moins de proposer une solution à leur employeur, comme dans le cas de la réduction du nombre d'heures hebdomadaires de travail pour lequel l'embauche d'un nouvel employé est requise), mais souhaitent plutôt un ajustement mineur des exigences de leur travail (davantage de liberté dans le choix de leurs congés, un peu plus de flexibilité quant à leur horaire de travail ou une évaluation plus adéquate de leur charge de travail en fonction du nombre d'heures pour lequel ils sont rémunérés) et une considération plus grande pour leur réalité individuelle. C'est parce que les parents-travailleurs croient que leur employeur pourrait effectivement améliorer leur sort, que le refus de ce dernier est interprété comme étant une situation ennuyeuse.

Le manque d'aide instrumentale et de souci émotionnel, ainsi que la présence de jugements évaluatifs négatifs, lesquels sont des composantes du manque de soutien de l'employeur (House, 1981, repris en contexte de CTF par Rhnima, 2001)⁸, se retrouvent également dans les autres types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF. La culture incompréhensive manifeste essentiellement un manque de souci émotionnel : les employeurs n'étant tout simplement pas à l'écoute des parents-travailleurs. La culture du travail ou de la famille se fonde surtout sur un jugement évaluatif négatif envers les parents-travailleurs qui ne privilégient pas le travail sur la famille. La culture disjointe, bien qu'elle puisse admettre un réel souci émotionnel, ne propose pas l'aide instrumentale qui en serait conséquente. La culture des longues heures de travail repose principalement sur un jugement évaluatif négatif à l'égard des parents-travailleurs qui désirent passer du temps avec leur famille. La culture de l'argent, quant à elle, se révèle extrêmement parcimonieuse concernant l'aide instrumentale qu'elle dispense (ou dépense) en faveur des parents-travailleurs, même si toutes les mesures de CTF ne sont pas aussi dispendieuses que l'assurance collective ou le programme d'aide aux employés⁹.

La combinaison des différents types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF a pour effet d'augmenter le manque perçu de soutien de l'employeur. Par exemple, des parents-travailleurs qui ne feraient face qu'à une culture des longues heures de travail percevraient surtout, pour autant qu'ils consacrent du temps à leur famille, des jugements évaluatifs négatifs à leur égard. Or, dans la mesure où la culture des longues heures de travail se combine avec la culture du travail ou de la famille, la culture des exigences du travail indiscutables, la culture disjointe, la culture incompréhensive et la culture hostile (ce qui est hautement probable considérant nos résultats de recherche), les parents-travailleurs se perçoivent alors devoir composer avec plus de jugements évaluatifs négatifs, ainsi qu'un manque d'aide instrumentale et de souci émotionnel considérable.

⁸ Ces composantes du manque de soutien de l'employeur peuvent être associées aux composantes de la culture organisationnelle : la manque d'aide instrumentale renvoie à une insuffisance d'artefacts culturels tels que des mesures de CTF formelles ou informelles, le manque de souci émotionnel est lié à une carence au niveau des valeurs de sympathie et d'écoute, la présence de jugements évaluatifs négatifs reflète essentiellement l'existence de croyances et d'hypothèses défavorables à la famille.

⁹ Les résultats d'un sondage mené en 2004 par le Conseil du patronat du Québec auprès des organisations membres indiquent qu'une portion non négligeable (37%) de ces dernières juge en effet que le coût des politiques de CTF est un empêchement ou un problème rencontré lors de l'implantation d'un programme de CTF en milieu de travail.

Il est surtout important de constater que le manque de soutien à la CTF vient progressivement miner la relation interpersonnelle de l'employeur avec les parents-travailleurs. Cela est particulièrement manifeste dans le cas de la culture hostile, où l'employeur manque de respect envers les parents-travailleurs. Le même phénomène d'érosion des relations interpersonnelles se retrouve aussi, bien qu'à moindre échelle, dans les autres types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF. Il ne faut donc pas s'étonner que les parents-travailleurs confrontés au manque de soutien de leur employeur entreprennent de chercher ailleurs un milieu de travail plus favorable à la CTF. Une mère-travailleuse de notre étude venait tout juste de démissionner pour des raisons de CTF et une autre s'apprêtait à faire de même. *A contrario*, des recherches empiriques montrent que le soutien de l'employeur en matière de CTF est entre autres associé à une augmentation de la satisfaction professionnelle (Parasuraman *et al.*, 1992), à un accroissement de l'implication sociale des employés au sein des organisations (Clark, 2001) et à une diminution des intentions de démission (Batt et Valcour, 2003). Bien plus, la CTF serait la deuxième raison en importance dans la décision des parents-travailleurs de demeurer chez un employeur et la troisième dans le choix d'un employeur, après la rémunération et le caractère stimulant du travail (Murphy, 2000).

L'effet décuplant, quant au manque perçu de soutien de l'employeur, de la combinaison des types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF, lequel accélère l'érosion des relations personnelles entre l'employeur et les parents-travailleurs, apparaît ainsi être la raison principale pour laquelle le manque de soutien de l'employeur non seulement se classe au premier rang des situations-problèmes relatives à la vie professionnelle des parents-travailleurs en contexte de CTF, mais encore représente la situation-problème qui préoccupe le plus les parents-travailleurs.

CONCLUSION

Notre étude exploratoire indique que le manque perçu de soutien de l'employeur touche un grand nombre de parents-travailleurs, soit pratiquement 1 sur 2. Elle montre aussi que le manque de soutien de l'employeur constitue, pour les parents-travailleurs, la situation-problème la plus importante relativement à leur vie au travail et celle qui les préoccupe davantage. Une comparaison entre les parents-travailleurs ayant émis des commentaires relativement au manque de soutien de leur employeur et les autres participants quant aux mesures de CTF offertes par l'employeur, utilisées et souhaitées ne permet pas d'imputer le manque perçu de soutien de l'employeur seulement à un manque d'aide instrumentale formelle. Certains aspects plus fondamentaux de la culture organisationnelle doivent également être pris en considération. De l'analyse des témoignages des parents-travailleurs, 7 types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF peuvent être identifiés, dont 2 nouveaux types comparativement aux résultats de recherche de Duxbury *et al.* (2003) : la culture incompréhensive et la culture des exigences du travail indiscutables. Parmi tous ces types, la culture hostile et la culture des exigences du travail indiscutables représentent ceux qui préoccupent le plus les participants. Ces types reposent sur un fort manque de souci émotionnel et d'aide instrumentale (formelle ou informelle), ainsi que sur la présence de jugements évaluatifs très négatifs envers les parents-travailleurs et leur famille, lesquels sont des composantes du manque de soutien de l'employeur. Ces composantes se retrouvent également, bien que plus modérément, dans les autres types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF. Le fait que les différents types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF puissent se combiner entre eux a pour effet d'augmenter le manque perçu de soutien de l'employeur. Par ailleurs, ce manque érode progressivement les relations personnelles entre l'employeur et les parents-travailleurs. Ainsi donc, l'effet décuplant de la combinaison des types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF, lequel amplifie l'érosion des relations personnelles entre l'employeur et les parents-travailleurs, expliquerait pourquoi le manque de soutien de l'employeur préoccupe tant les parents-travailleurs.

D'un point de vue théorique, il serait intéressant de répéter l'étude avec un échantillon composé d'un plus grand nombre de participants car la taille de l'échantillon peut influencer les résultats statistiques. Lorsque l'échantillon est petit et que le nombre de commentaires recueillis est limité, un seul commentaire peut faire une grande différence dans le calcul des fréquences. Un plus grand échantillon permettrait d'éviter la surévaluation de certains commentaires. Par ailleurs, recueillir un plus grand nombre de commentaires donnerait l'occasion de procéder à des analyses détaillées de co-occurrence et de séquençage des catégories thématiques à partir des témoignages des parents-travailleurs. Le calcul du coefficient de Jaccard, par exemple, serait utile pour identifier les co-occurrences statistiquement significatives et l'analyse de la fréquence des séquences permettrait de déterminer l'ordre dans lequel les catégories thématiques apparaissent dans les témoignages des parents-travailleurs et de savoir si les participants s'expriment en suivant ou non une même trame de fond. Il serait aussi pertinent de refaire l'étude avec un échantillon hommes/femmes plus représentatif. Cela permettrait entre autres de voir si une culture sexuée (gendered culture) peut être identifiée. La recherche de Tremblay *et al.* (2003) et celle de Duxbury *et al.* (2007) témoignent du fait que ce type de culture organisationnelle tendant à renforcer les rôles parentaux traditionnels pourrait encore exister au Québec et au Canada : en tant que pourvoyeur, le père est tenu de s'investir au

travail et en tant que soignante, la mère doit s'occuper de la famille. La culture sexuée, même si elle peut aider les mères-travailleuses à mieux concilier travail et famille par l'offre de mesures ayant surtout trait à la garde des enfants, relèguerait ces dernières à un cheminement de carrière parallèle et stagnant (à une « mommy track »), tandis que les hommes bénéficieraient d'un cheminement de carrière plus rectiligne et ascendant (d'une « fast track » ou d'une « career track »).

D'un point de vue pratique, il apparaît pertinent de prendre en compte les avancées de notre étude quant aux types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF et aux types de manques de soutien de l'employeur dans le développement de modèles de changement de la culture organisationnelle car elles permettront de poser un diagnostic organisationnel plus précis et de proposer des solutions qui soient aussi avantageuses pour les employeurs que pour les parents-travailleurs. Les définitions que nous avons proposées des différents types de cultures organisationnelles défavorables à la CTF et les illustrations de ces types grâce à des exemples de témoignages de parents-travailleurs peuvent aider les praticiens à déterminer la nature des problèmes culturels relatifs à la CTF dans les organisations, ce qui leur permettra de développer des formations plus appropriées pour sensibiliser et habiliter les employeurs à fournir un meilleur soutien instrumental, émotionnel et évaluatif en matière de CTF aux parents-travailleurs.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce au soutien financier et technique du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, en collaboration avec les Centres locaux d'emploi de Lévis, des Chutes-de-la-Chaudière, de Ste-Croix et de St-Lazare. Nous les en remercions vivement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BATT, R. et VALCOUR, P. M., 2003. Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover, *Industrial Relations*, Vol. 42, No 2, 189-220.
- CLARK, S. C., 2001. Work cultures and work-family balance, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No 3, 348-365.
- CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE et ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC, 2001. *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail*, rapport de recherche, Québec, Gouvernement du Québec, 29p.
- CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC, 2004. *Résultats de la consultation auprès des entreprises membres du CPQ sur la conciliation travail-famille*, 2p.
- DENISON, D. R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No 3, 619-654.
- DUXBURY, L. et HIGGINS, C., 2005. *Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle*, rapport de recherche, Ottawa, Santé Canada, 112p.
- DUXBURY, L. et HIGGINS, C., 2003. *Where to Work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work Life Practices*, rapport de recherche, Vancouver, B.C. Council of the Families, 103p.
- DUXBURY, L. et HIGGINS, C., 2002. *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)*, rapport de recherche, Ottawa, Santé Canada, 88p.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C. et COGHILL, D., 2003. *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, rapport de recherche, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada, 104p.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C. et LYONS, S., 2007. *Reducing Work-Life Conflict: What Works? What Doesn't?*, rapport de recherche, Ottawa, Santé Canada, 240p.
- FRIED, M., 1998. *Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture*, Philadelphia, Temple University Press, 207p.
- FRIEDMAN, D. E., 1990. Work and family: The new strategic plan. *HR. Human Resource Planning*, Vol. 13, No 2, 79- 89.
- GORDON, J. R., WHELAN-BERRY, K. S. et HAMILTON, E. A., 2007. The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12, No 4, 350-364.
- GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., CHEVALIER, L., DENAULT, K. et DESCHAMPS, M., 1997a. *Le conflit emploi-famille: ses causes et ses conséquences*, rapport de recherche, Montréal, Université de Montréal, 23p.
- GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., HAINES, V., TROTTIER, E. et SIMARD, M., 1997b. Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec, *Relations industrielles*, Vol. 52, No 2, 274-303.
- GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., WILLS, T., HAINES, V., TROTTIER R. et SIMARD, M., 1993. *Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales*, rapport de recherche, Montréal, Université de Montréal, 389p.
- HOFSTEDE, G., 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, Sage, 327p.

- HOUSE, G. S., 1981. *Work Stress and Social Support*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 156p.
- KELLOWAY, E. K., GOTTLIEB B. et BARHAM, L., 1999. The source, nature and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4, No 4, 337-346.
- L'ÉCUYER, R., 1988. L'analyse de contenu: notion et étapes, *Les méthodes de la recherche qualitative*, J.-P. Deslauriers (dir.), Sillery, Presses de l'Université du Québec, pp. 49-65.
- LEWIS, S. et COOPER, C., 1999. The work-family research agenda in changing contexts, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4, No 4, 382-393.
- LEWIS, S. et DYER, J., 2002. Towards a culture for work-life integration?, *The New World of Work: Challenges and Opportunities*, C. L. Cooper et R. J. Burke (éds), Oxford, Blackwell Publishers Ltd, pp. 302-316.
- MACBRIDE-KING, J. L., 1999. *Les questionnaires, la satisfaction des employés et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle*, rapport abrégé de recherche, Ottawa, Conference Board du Canada, 5p.
- MACBRIDE-KING, J. L. et BACHMANN, K., 1999. *L'équilibre travail-vie personnelle pose-t-il toujours problème aux Canadiens et à leurs employeurs? Et comment!*, rapport abrégé de recherche, Ottawa, Conference Board du Canada, 7p.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE, 2004. *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises: Analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*, rapport de recherche, Québec, Gouvernement du Québec, 68p.
- MORETT, C. R., 2006. *Work Flexibility, Work Culture, and Gender*, thèse de doctorat, State University of New York at Albany, 197p.
- MURPHY, S. A., 2000. *What to do Before the Well Runs Dry: Managing Scarce Skills*, Ottawa, Conference Board of Canada, 24p.
- PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J. H. et GRANDROSE, C. S., 1992. Role stressors, social support, and well-being among Two-career couples, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No 4, 339-356.
- PREMEAUX, S. F., ADKINS, C.L. et MOSSHOLDER, K.W., 2007. Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, No 6, 705-727.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 256p.
- RAABE, P. H., 1990. The organizational effects of workplace policies: Past weaknesses and recent progress toward improved research, *Journal of Family Issues*, Vol. 11, No 4, 477-491.
- RHNIMA, A., 2001. *Évaluation de l'efficacité du soutien social dans un contexte de conflit travail-famille*, thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 499p.
- SAHIBZADA, K., HAMMER, L. B., NEAL, M. B. et KUANG, D. C., 2005. The moderating effects of work-family role combinations and work-family organizational culture on the relationship between family-friendly workplace supports and job satisfaction, *Journal of Family Issues*, Vol. 26, No 6, 820-839.
- SCHEIN, E. H., 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, 358p.
- STARRELS, M. E., 1990. The evolution of workplace family policy research, *Journal of Family Issues*, Vol. 13, No 3, 259-278.

- ST-ONGE, S., RENAUD, S., GUÉRIN, G. et CAUSSIGNAC, É., 2002. Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille, *Relations industrielles*, Vol. 57, No 3, 491-516.
- THOMPSON, C. A., BEAUVAIS, L. L. et 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*, Vol. 54, No 3, 392-415.
- THOMPSON, C. A., THOMAS, C. C. et MAIER, M., 1992. Work-family conflict and the bottom line : Reassessing corporate policies and initiatives, *Womanpower : Managing in Times of Demographic Turbulence*, U. Sekaran et F. T. Leong (éds), Newbury Park, Sage, pp. 59-84.
- TREMBLAY, D.-G., 2002. *Analyse du conflit emploi-famille*, Montréal, Université du Québec, Télé-Université, texte 2.8, 51p.
- TREMBLAY, D.-G. et AMHERDT, C.-H., 2003. *La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères*, rapport de recherche, Montréal, Université du Québec, Télé-Université, 104p.
- TREMBLAY, D.-G., AMHERDT, C.-H. et DE SÈVE, M. K., 2003. *La conciliation emploi-famille : Des mesures à développer dans les milieux de travail : Résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)*, rapport de recherche, Montréal, Université du Québec, Télé-Université, 155p.
- TREMBLAY, D.-G. et DE SÈVE, M. K., 2002. *La conciliation emploi-famille et le temps de travail : Analyse de cas dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux*, rapport de recherche, Montréal, Université du Québec, Télé-Université, 225p.
- TRUDEL, L., SIMARD, C. et VONARX, N., 2007. La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ?, *Recherches qualitatives*, Hors série, No 5, 38-45.