

# Temps de travail, charge de travail et articulation emploi-famille : enjeux pour les milieux syndicaux

Diane-Gabrielle TREMBLAY<sup>1</sup>

---

*Nous nous intéressons à l'articulation travail-famille chez les employés et conseillers des organisations syndicales, à partir d'une recherche par entrevues. Nos résultats montrent que malgré leur expertise en matière de négociation sur ce sujet, les conseillers syndicaux ne semblent pas toujours pouvoir utiliser des aménagements pour la famille pour eux-mêmes. Bien que l'organisation ait mis en place quelques mesures pour mieux harmoniser les sphères professionnelle et personnelle de ses employés, l'ethos de fort engagement et de militantisme façonne l'implication dont doit faire preuve un « bon » conseiller. La charge de travail, les horaires de travail et les déplacements constituent des défis majeurs, qui pèsent sur la vie personnelle.*

La question de l'articulation emploi-famille est de plus en plus présente dans les milieux syndicaux, qui militent pour l'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleuses et des travailleurs. En effet, au fil des ans, les syndicats ont adopté de nombreuses résolutions sur le thème de la conciliation emploi-famille, dans ce champ de négociation avec les entreprises et les organisations publiques et, par la force des choses, dans leurs propres instances. La réflexion sur l'articulation emploi-famille est donc amorcée depuis plusieurs années au sein des organisations syndicales<sup>2</sup>.

Par contre, notre recherche fait apparaître un certain paradoxe. En effet, si les demandes en matière d'articulation emploi-famille ont été bien défendues par les syndicats dans les milieux de travail et les entreprises

- 
1. Professeure, Téléuq-Université du Québec et directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux ([www.teluq.ca/aruc-gats](http://www.teluq.ca/aruc-gats); méil : [dgtrembl@teluq.ca](mailto:dgtrembl@teluq.ca)).
  2. Pour préserver l'anonymat des répondants et de l'organisation, tel qu'entendu dans notre charte éthique, nous ne mettons pas en référence les sources documentaires issues du syndicat.

où ils sont présents, la situation pour les conseillers syndicaux salariés de l'organisation syndicale elle-même est quelque peu paradoxale, en ce sens qu'il est souvent difficile pour eux de se prévaloir de mesures de conciliation ou d'aménagement du temps de travail. Au contraire, ils ont souvent à faire de longues heures de travail, qui compromettent le temps familial. La recherche a aussi mis en évidence un changement dans les attitudes et demandes des plus jeunes salariés, qui ne veulent pas faire d'aussi longues heures et contestent parfois le modèle des longues heures caractéristique du modèle syndical traditionnel.

## **I. Problématique et cadre théorique : comment les conseillers ou permanents concilient vie familiale et professionnelle ?**

Le monde syndical québécois est relativement semblable à celui de la France, si ce n'est que la thématique de la conciliation travail-famille semble avoir suscité davantage de revendications dans la négociation de conventions collectives externes<sup>3</sup>. Les conseillers ou « permanents » syndicaux y font à peu près le même type de travail qu'en France, à savoir soutien aux syndicats membres, expertise (économique, légale ou autre) pour les membres, travail de recherche et de rédaction pour les dirigeants de l'organisation syndicale, soutien aux grèves et luttes syndicales. Or, si les centrales syndicales ont fait beaucoup progresser le dossier de la conciliation travail-famille dans les milieux de travail québécois, il semble que ce soit moins le cas à l'interne. Par ailleurs, le monde de la recherche a consacré peu d'études à cet aspect de l'action syndicale, soit celui de l'articulation des temps sociaux et des conditions de vie personnelle/familiale des conseillers syndicaux et du personnel syndical lui-même. Nous avons trouvé quelques études de psychodynamique du travail qui se sont penchées sur les conditions de travail des conseillers syndicaux et leur santé mentale (Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et al.*, 2008 ; Rhéaume, Maranda, Saint-Jean, 2001 ; Carpentier-Roy, Saint-Jean, St-Arnaud *et al.*, 2000) mais les travaux ne touchent pas les thèmes qui nous intéressent ici, à savoir la conciliation entre vie professionnelle et personnelle/familiale, ou l'articulation de l'ensemble des temps sociaux : temps personnel, familial, parental, ainsi que temps professionnel, incluant l'ensemble des activités et responsabilités liées au rôle de conseiller.

Pourtant, récemment, les syndicats ont été appelés à innover sur ce plan des temps sociaux comme sur d'autres. En effet, ils doivent renouveler leur

---

3. Par contre, le processus de syndicalisation est plus proche de celui des États-Unis, en ce sens que si les travailleurs d'une entreprise votent à 50% +1 pour être représentés par une organisation syndicale, l'ensemble des salariés sont alors associés à cette organisation (formule Rand). Pour plus de détails sur l'organisation syndicale québécoise, voir D'Amours, Bilodeau (2015), car il serait trop long d'inclure tous les détails ici et ce n'est pas pertinent pour l'article.

expertise face aux nouvelles modalités de gestion : gestion de la qualité, « juste à temps », etc. De manière générale, le travail s'est intensifié, on leur en demande plus, mais avec moins de moyens pour y arriver. Ainsi, les conseillers syndicaux vivent des changements dans leur rôle et selon Rhéaume, Maranda et Saint-Jean (2001), ces changements auraient des effets sur leur capacité à préserver leur santé mentale.

Nous avons donc retenu une entrée par la profession (Fusulier, 2011), soit l'analyse des caractéristiques et de l'*ethos* propres à un monde professionnel, pour mieux comprendre comment cet *ethos* professionnel ou les normes acceptées explicitement ou implicitement par le groupe influent sur les comportements. Fusulier (2011) indique que la profession est une unité d'analyse pertinente dans la mesure où elle « travaille » l'individu dans son rapport à son activité rémunérée et, par effet de conséquence et d'interdépendance (y compris subjective et symbolique), à ses activités extra-professionnelles. Ainsi, le vécu et le rapport de l'individu à l'articulation travail-famille seront structurés par les contraintes, les règles et les cultures professionnelles, ce que recouvre la notion de l'*ethos* professionnel. Pour Fusulier (2011), « dès lors, ce ne seraient pas seulement les caractéristiques individuelles, familiales, socioculturelles, organisationnelles ou institutionnelles qui interviendraient dans cette articulation, mais également ce qui relèverait de la régulation et de l'*ethos* des groupes professionnels ». Aborder la question de l'articulation travail-famille sous l'angle d'une catégorie professionnelle, ici les employés et conseillers syndicaux, permet d'élucider les effets du milieu professionnel sur la manière de gérer cette réalité.

Il y a quelques années, l'organisation syndicale étudiée ici proposait au gouvernement l'adoption d'une loi qui obligerait chaque milieu de travail à entreprendre une démarche proactive conjointe (syndicat-employeur), à élaborer un programme formel de conciliation famille-travail répondant à des besoins précis et à s'assurer ensuite de sa mise en place et de son suivi. La vision du syndicat en matière de conciliation famille-travail privilégie l'égalité hommes-femmes, le maintien des femmes en emploi, de même qu'un meilleur partage des tâches entre les parents.

Mais qu'en est-il pour les conseillers syndicaux et les employés de bureau de l'organisation syndicale elle-même ? La culture militante et les 42 heures de travail prescrites pour les conseillers constituent-elles un frein à l'articulation emploi-famille ?

## II. Méthodologie : une enquête dans des services différents

Pour répondre à ces questions, nous avons fait une revue des écrits en la matière, puis nous avons effectué des entretiens semi-directifs à partir d'une grille qui avait été validée dans des travaux antérieurs auprès de cadres

(Grodent, Tremblay, Linckens, 2013), et dans la santé (Lazzari Dodeler, Tremblay, 2013). Nous avons ainsi réalisé 16 entretiens approfondis auprès de conseillers syndicaux et d'employés de bureau d'un syndicat canadien, ces deux groupes constituant l'essentiel du personnel de l'organisation syndicale. Les données ont été recueillies de décembre 2010 à mars 2011. Les entretiens, d'une durée de 45 minutes à 2 heures, en moyenne 1 heure 30, ont été enregistrés, transcrits et codifiés selon les thèmes abordés (Laperrière, 1997 ; Glaser, Strauss, 1967). Nous avons ensuite fait une analyse des entretiens, pour faire ressortir les témoignages les plus pertinents, ce qui nous a permis de dégager les thèmes principaux (flexibilité horaire, temps de travail, engagement, autonomie, etc.), à la fois ceux que nous avions prévus (articulation des temps) mais aussi d'autres qui se sont dégagés des entretiens semi-directifs, comme l'importance de la performance, l'image du conseiller syndical au fil du temps et les changements introduits par les jeunes.

Le syndicat étudié compte environ 300 000 membres répartis à peu près également entre hommes et femmes ainsi qu'entre le secteur privé et public. Nous avons rencontré dix conseillers syndicaux et six employés de bureau, soit huit femmes et huit hommes, pour un total de 16 personnes. Parmi les femmes, on compte trois conseillères syndicales, alors que chez les hommes on a sept conseillers. Les femmes sont majoritaires chez les employés de bureau puisqu'on en dénombre cinq sur six. Les conseillers syndicaux ont un horaire de travail prescrit de 42 heures, alors que l'horaire de travail est généralement de 32,5 heures chez les employés de bureau. Ils travaillent tous cinq jours par semaine ; une personne a demandé de travailler quatre jours, mais cela a été refusé. Les répondants sont généralement âgés entre 40 et 50 ans et ont deux ou trois enfants (tableau 1).

En ce qui concerne le contenu du travail, les postes étudiés ici relèvent du service des relations de travail, du service juridique, de la négociation, de l'éducation et de l'animation, de la condition féminine, de la recherche, de la communication et des représentations, ainsi que des actions politiques. Si les services diffèrent, le travail est tout de même semblable ; les conseillers syndicaux doivent régulièrement préparer et rédiger des documents ou des rapports. On leur demande aussi d'évaluer la situation économique et sociopolitique de leur secteur, de leur région ou d'une industrie. Par ailleurs, ceux qui sont associés à la négociation des conventions collectives doivent pouvoir développer une argumentation, bien la communiquer aux personnes qui ont demandé ces renseignements, et apporter des informations utiles en vue du renouvellement des conventions collectives. Comme dans tout organisme syndical, les services aux membres occupent une place importante. Les conseillers syndicaux doivent donc faire face à des relations parfois complexes en raison des nombreuses personnes auxquelles ils

sont redevables : les syndicats locaux, les arbitres de griefs, les patrons, les journalistes, etc.

Les employés de bureau travaillent en équipe et sont chapeautés par un coordonnateur. Chaque équipe représente un service et est composée d'un

**Tableau 1. Profil des répondants**

Titre d'emploi	Sexe	Heures de travail prescrites	Nombre d'enfants et âge	Âge
Conseillère syndicale (1)	F	42 heures	Deux : 2 ans et 6 ans	40 ans
Conseiller syndical (2)	H	42 heures (mais « travaille un peu le soir »)	Trois : 2 ans, 10 ans et 13 ans	47 ans
Conseiller syndical (3)	H	42 heures	Deux : 1 an, 14 ans	ND *
Conseillère syndicale (4)	F	42 heures	Trois : 2 ans, 8 ans et 15 ans (monoparentale)	ND
Conseiller syndical (5)	H	42 heures	Trois : 2 ans, 14 ans et 17 ans (dont un avec syndrome Gilles de la Tourette)	53 ans
Conseiller syndical (6)	H	42 heures	Trois : 2 ans, 18 ans et 20 ans (famille reconstituée : 9 ans, garde une fin de semaine sur deux par le père)	non divulgué
Conseiller syndical (7)	H	42 heures	Un : 1 an et demi	non divulgué
Employé de bureau (informatique) (8)	H	32,5 heures	Trois : 9 ans, 11 ans, 14 ans	42 ans
Employée de bureau (9)	F	32,5 heures	Trois : 2 ans, 10 ans et 13 ans	non divulgué
Conseiller syndical adjoint (10)	H	42 heures	Trois : 3 ans et demi, 5 ans et demi et 20 ans (d'une première union)	47 ans
Employée de bureau (11)	F	42 heures	Un : 1 an (monoparentale)	non divulgué
Conseillère syndicale (12)	F	42 heures	Deux : 12 ans et 15 ans	44 ans
Employée de bureau (13)	F	32,5 heures ; 4 jours demandé mais refusé	Deux : 3 ans et 6 ans	non divulgué
Employée de bureau (14)	F	42 heures	Aucun	40 ans
Employée de bureau (15)	F	32,5 heures	Deux : 4 ans et un autre en route	non divulgué
Conseiller syndical (Avocat) (16)	H	42 heures	Trois : 6 ans, 11 ans et 12 ans	48 ans

\* ND : non disponible.

chef d'équipe ou coordonnateur, de conseillers syndicaux et d'employés de bureau. Certains employés de bureau sont plus sollicités que d'autres, selon le service qui les emploie. Par exemple, un employé de bureau qui travaille dans le secteur santé au travail peut être amené à participer à des réunions plus fréquentes qu'un autre qui relève du service de la comptabilité et de la vérification. Les employés de bureau préparent la correspondance, les rapports révisés et finalisés, les relevés et d'autres documents relatifs au service. Ils répondent aux demandes de renseignements ou les acheminent aux personnes compétentes. Ils rédigent certains rapports à partir de dossiers et accomplissent des tâches administratives générales.

Les employés de bureau, souvent secrétaires, ou encore technicien informatique, apportent le soutien nécessaire à l'ensemble du personnel de l'organisation syndicale. Ils peuvent être aussi appelés à surveiller le parc informatique pendant les congrès ou autres activités, ce qui accroît parfois les heures de travail. Il va sans dire que lorsqu'une employée de bureau est très sollicitée par son service à travailler à l'extérieur du bureau, pour assister à des réunions, l'articulation emploi-famille est plus difficile.

### **III. Des horaires et des conditions de travail au cœur de la conciliation**

Les horaires de travail présentent des enjeux importants pour les conseillers syndicaux, un peu moins pour les employés de bureau, qui ont des horaires moins longs. Le télétravail est parfois possible pour les conseillers, mais rarement pour les employés de bureau, qui doivent généralement fournir des prestations pour divers services et conseillers, et doivent donc être sur place pour répondre à la demande.

#### ***III.1. Une grande flexibilité horaire pour les conseillers syndicaux, moins pour les employés de bureau***

Comme un grand nombre d'autres grandes organisations, l'organisation syndicale étudiée ici a mis en place au fil des ans différentes mesures visant à faciliter la conciliation travail-famille. Ainsi, certaines personnes peuvent faire du télétravail à l'occasion, d'autres peuvent bénéficier d'aménagements de temps de travail et bien sûr, le milieu syndical dispose d'une bonne convention collective avec des vacances longues, et un nombre de congés satisfaisant.

Chez les conseillers syndicaux, l'horaire de travail prescrit de 42 heures, combiné à la variabilité des horaires de travail, est au cœur de l'exercice de la profession. De façon générale, on a le sentiment d'avoir une grande autonomie professionnelle, mais « on doit être disponible » en tout temps dans la plage horaire prévue. Les heures normalement travaillées ne sont donc

pas fixes puisqu'on est souvent appelé à travailler le soir et les fins de semaine pour des réunions, des exécutifs syndicaux et des interventions dans des équipes de travail ou pour de l'action militante lors de manifestations.

Certains tendent à minimiser la variabilité des horaires de travail en affirmant que le débordement des temps professionnels sur le temps personnel est « occasionnel ». Mais d'autres affirment que c'est fréquent. Ainsi, la rédaction de mémoires peut obliger les conseillers à travailler les soirs ou les fins de semaine. Des réunions finissent parfois tard le soir, et c'est le rôle des conseillers « d'être présents ». C'est un monde fait d'imprévus, de sorte qu'il faut souvent dépasser les heures normales de travail pour finaliser des dossiers et pouvoir se présenter devant des instances avec des dossiers complets, ou sortir un communiqué tard en soirée pour le distribuer aux travailleurs en grève le lendemain matin.

Chez les conseillers syndicaux, la variabilité des horaires de travail est au cœur de l'exercice de la profession. Ainsi, lorsqu'il y a urgence, « il n'est pas rare de faire des extras » mais, surtout, on est souvent appelé à travailler le soir et les fins de semaine. Par contre, la flexibilité est avantageuse parce qu'elle permet de rester à la maison lorsqu'un enfant est malade.

Le travail de conseiller syndical, c'est aussi être disponible pendant les vacances annuelles. On nous a dit qu'il n'est pas rare d'avoir deux ou même trois appels par semaine dans les deux premières et dernières semaines de ses vacances. Notons que ces conseillers ont par contre de plus longues vacances que la moyenne des Québécois – souvent 6 semaines, plutôt que de 2 à 4 en général.

Chez les employés de bureau, l'horaire de travail est de 32,5 heures par semaine. De façon générale, lorsque le travail est terminé, on change de monde et de temporalité pour se consacrer à sa famille. Contrairement à ce qui se passe chez les conseillers syndicaux, l'organisation n'exige pas – ou moins souvent – de dépassement des heures et des tâches sur le temps personnel. Chez les employés de bureau, le temps supplémentaire est vraiment très occasionnel et il est apparemment peu ou pas sollicité par les supérieurs.

Contrairement aux conseillers, où la charge de travail peut varier au cours d'une même année et les horaires sont adaptés en conséquence, les employés de bureau ont des horaires plutôt fixes et elles (c'est une majorité de femmes) dépassent rarement leurs 32,5 heures. De façon générale, elles ont peu ou pas de flexibilité en ce qui concerne la plage horaire travaillée. Chez les employés de bureau, la frontière entre le temps de travail et les temps hors travail est beaucoup plus étanche que chez les conseillers, avec des horaires fixes.

### **III.2. Le télétravail**

Le télétravail est souvent permis aux conseillers lorsqu'il est perçu comme nécessaire pour avancer plus rapidement dans ses dossiers, pour avoir une meilleure concentration pour certaines activités « parce qu'au bureau, on se fait déranger », ou tout simplement pour prendre de l'avance ou encore analyser le dossier qu'on n'a pas eu le temps de voir au bureau. Par contre, certains d'entre eux préfèrent travailler au bureau, dans l'environnement de travail régulier, notamment pour pouvoir profiter aussi de l'aide des employés de bureau.

« [Je travaille souvent à la maison.] Surtout depuis que je travaille sur les textes d'orientation, parce qu'ici on se fait déranger tout le temps. En général, je suis un peu particulier : je lis, je fais ma lecture à la maison, je prends mes notes écrites ici. Je suis meilleur en rédaction dans un environnement un peu mouvementé que dans un environnement calme. C'est étrange, mais je suis un peu fait comme ça » (conseiller syndical adjoint, 10<sup>4</sup>).

« À part peut-être aller en réunion et rentrer après chez nous, à ma connaissance, aucun de mes collègues ne fait de télétravail. Étant donné la particularité de ce service, les médias appellent ici, le travail est fait ici en équipe. Ce qui n'empêche pas les gens de travailler chez eux, après les réunions » (conseillère syndicale, 4).

Bien qu'à première vue le télétravail puisse sembler une avenue intéressante pour les employés de bureau, le travail à la maison ne semble pas encouragé par les supérieurs et même, n'est pas bien vu. Aussi est-il peu pratiqué par les employés de bureau.

« C'est dur parce que pour les employés de bureau, on dirait qu'ils ont peur qu'on ne fasse pas notre job quand on est à la maison » (employée de bureau, 11).

### **IV. Une profession empreinte d'engagement mais aussi d'idéalisme**

L'engagement est très important dans le travail syndical, et même si plusieurs conseillers syndicaux veulent plus de temps pour la famille, ce n'est pas toujours facile de concilier avec le travail. Être conseiller syndical, nous dit-on, c'est aussi un engagement personnel dans les valeurs du mouvement syndical, une grande implication, de la disponibilité et de fortes aspirations tant personnelles que professionnelles. Rhéaume, Maranda et Saint-Jean (2001) évoquent une « forte charge d'idéalité » et une « passion du métier » chez ces professionnels. Nous avons aussi observé ce que Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et alii* (2008) évoquent comme un triple

---

4. Voir le tableau 1 pour les informations sur chaque répondant.



idéal de métier : la poursuite de l'idéal personnel de dépassement ou de réparation lié à une histoire de militantisme, un désir d'engagement et de souci pour le changement social et une volonté d'aider autrui, en réaction à des injustices subies ou constatées. Au sein même de l'appareil syndical, l'*ethos* professionnel se construit collectivement, dans les sessions de formation, les échanges avec les pairs et les activités de militantisme, la partie la plus attirante du travail syndical pour plusieurs. On observe la motivation de l'engagement, comme le militantisme qui, au sein de la structure syndicale, permet de réfléchir sur le travail, la société, et de jouer un rôle pour tenter de changer les règles du jeu. Les propos de nos répondants confirment les travaux de Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et alii* (2008) sur cette profession ; pour les interviewés, ce travail est ainsi à la fois source de plaisir et de souffrance :

« C'est pour ça que je crois en ces valeurs-là, et que je partage cette croyance-là. J'emmène avec moi l'envie de changement, que les gens n'aient pas peur d'être syndiqués, là où ils veulent être syndiqués » (conseiller syndical, 3).

Plusieurs des conseillers syndicaux rencontrés ont en effet été recrutés ou ont choisi ce travail à la suite de leur implication comme militant syndical au sein de leur entreprise ou autre organisation.

« Parfois, on se sent un peu comme Robin des bois tout en se retrouvant dans de drôles de situations. À la base, je suis un militant. C'est intéressant. Bon, je ne me suis pas fait psychanalyser, mais on pourrait peut-être trouver quelques petites affaires... » (conseiller syndical, 6).

La profession tient quelque peu du paradoxe. C'est un travail qui est une source non seulement de passion mais aussi de souffrance. Bien que les conseillers reconnaissent que cette passion n'est peut-être pas présente chez tous, la forte vision commune, les pratiques et les attentes enracinées depuis longtemps font en sorte qu'ils ne se donnent pas les mêmes conditions de travail que celles qu'ils revendiquent quotidiennement pour l'ensemble des travailleurs. Certains évoquent la culture de l'organisation comme ayant presque un caractère sectaire dans les pratiques et les façons de faire. Ainsi, si les conjoints et la famille n'ont pas les mêmes attentes ou passions militantes que les conseillers syndicaux, il peut être difficile dans la sphère familiale de comprendre les attitudes des conseillers et cela peut conduire à des ruptures.

« C'est un travail de passion, c'est un travail de gens passionnés. Si vous les faites parler un peu sur leur travail [...], vous allez rencontrer probablement aussi des gens qui sont écœurés. Mais c'est un travail de passion et du coup, il est souvent difficile de concilier travail-famille. La difficulté que moi j'avais avec mon ex-conjointe, c'est qu'elle ne comprenait pas comment je pouvais aller manifester le samedi quand j'avais passé toute la

semaine à travailler avec des syndicats, à répondre au téléphone, à travailler comme un cinglé. Ce qu'elle me disait, c'est : "Tu passes ta vie à négocier des meilleures conditions de travail, mais tu ne t'en donnes pas. Pourquoi tu vas tenir une pancarte ? Manifester, ça sert à quoi ?" Ça, c'est difficile quand le conjoint ne comprend pas ça. Quand le conjoint n'a pas la même passion [...], ne partage pas cette passion-là. Alors c'est là que les chemins divergent... » (conseiller syndical, 6).

« Tu sais, je ne veux pas être péjoratif, mais il y a un côté un peu sectaire derrière certaines façons de faire, les pratiques qui datent de longtemps et qu'on continue... Si vous saviez combien ça a pris de temps à sortir la cigarette des bureaux, vous seriez impressionné, si je vous disais là qu'il y a... disons cinq ans, y avait encore beaucoup de gens qui fumaient dans les bureaux. Mais... tu sais, quand je dis que c'est une secte, c'est... Je ne veux pas rendre ça péjoratif, mais je dis juste que oui, on a des visions communes » (conseiller syndical, 7).

« Ça a donné un résultat de séparation dans mon couple. C'est ça que ça donne. Et bon, je suis venu à Montréal après trois ans en région. On m'a recruté pour un dossier important, à la suite de l'arrivée d'un nouveau groupe de syndiqués » (conseiller syndical, 6).

On retrouve ce même engagement chez les employés de bureau. Si, pour les conseillers syndicaux, les transformations du monde du travail constituent une source de souffrance et parfois de dévalorisation du rôle de conseiller syndical, il en va parfois de même pour les employés de bureau, qui ont la même vision idéalisée du rôle des syndicats et n'apprécient pas les critiques. Lorsque les visées sociales du syndicalisme sont critiquées, cela peut être vécu difficilement par les employés de bureau, même si le sentiment est plus vif chez les conseillers.

#### ***IV.1. Une autonomie sous contrainte, et une très lourde charge de travail***

De façon générale, les conseillers syndicaux bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail, du moins sur le papier. Toutefois, les tâches sont exigeantes, voire accaparantes, et varient selon le service où ils travaillent ; l'autonomie est souvent fortement contrainte par les obligations et les heures de travail.

Chez tous les conseillers rencontrés, la surcharge de travail liée à l'organisation prescrite du travail est mentionnée, mais c'est aussi le cas de plusieurs employés de bureau. Il faut aussi faire face aux récents discours économiques visant la gestion des déficits, ainsi qu'au primat des finances sur les besoins sociaux, qui entrent en contradiction avec leur perception du rôle d'un conseiller syndical.

Des préoccupations relatives à la santé mentale peuvent aussi émerger puisqu'il s'agit d'un travail lourd, intense, avec une charge mentale importante (souvent des tâches en parallèle, des responsabilités importantes, etc.). Des études en psychodynamique du travail menées auprès des conseillers syndicaux ont montré que le travail de ces derniers peut aussi être une source importante de tension psychologique en l'absence de conditions de travail facilitantes (Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et al.*, 2008 ; Carpentier-Roy, Saint-Jean, St-Arnaud *et al.*, 2000 ; Rhéaume, Maranda, Saint-Jean, 2001). Les conseillers syndicaux ne restent pas impassibles face aux contraintes inhérentes à leur travail et tentent de développer des stratégies défensives pour protéger leur équilibre psychologique, stratégies qui peuvent parfois se retourner contre eux (Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et al.*, 2008). Par exemple, un conseiller syndical se construit une idéologie défensive – « il n'a pas le gène de la dépression » – pour s'exprimer et se prouver à lui-même et à l'entourage qu'il est un « bon » conseiller et qu'il demeure performant malgré des difficultés personnelles. Un autre s'aperçoit qu'il a beaucoup trop de travail, qu'il s'implique trop et que, finalement, c'est ce qui l'a conduit à un arrêt de travail. Il prend alors conscience qu'il a peu développé d'autres dimensions dans sa vie.

« Ce n'est pas la seule raison [le travail] qui a fait qu'on s'est séparé ma femme et moi, mais ça n'a pas aidé... j'ai été absent. Parce que le travail, c'est une spirale qui t'aspire, qui t'aspire, qui t'aspire... Alors sur le plan de la santé mentale, quand tu faisais l'évaluation... Je me souviens, on a un médecin qui était venu faire une conférence à l'équipe de travail. C'était comme une espèce de grille à remplir et j'avais 27 dossiers, j'avais des grèves... C'était un nouveau milieu de travail, un nouveau job... et puis la séparation... » (conseiller syndical, 6).

Dans ce milieu de travail, la performance est définie en termes de rapidité de réponse aux demandes des syndicats membres et de la hiérarchie. Les conseillers doivent répondre à des demandes d'expertise, rédiger des rapports en lien avec la situation des syndicats demandeurs (négociations, grèves) ou de la hiérarchie (mémoires à présenter à l'externe, conférences, réponses aux journalistes, etc.), et ils doivent souvent le faire en urgence, sans sacrifier la qualité du contenu du travail car celui-ci sera soumis à l'évaluation de la hiérarchie et des syndicats demandeurs.

Si l'on ajoute une grossesse à la charge de travail et à l'engagement professionnel, les tâches familiales peuvent être reléguées au deuxième plan parce que le retour au travail peut être émotionnellement éprouvant.

« Je finis à 16 heures 30, je vais à la garderie pour chercher mon fils, puis, des fois je pleure [rires]... Si mon conjoint est à la maison, il est déjà en train de préparer le souper et je m'assois et je leur demande de ne pas me déranger parce que j'ai besoin de m'asseoir » (employée de bureau, 15).

La culture organisationnelle de très fort militantisme et d'engagement personnel et professionnel peut également avoir des répercussions sur le travail quotidien des employés de bureau. La complexité, la lourdeur des tâches, les contraintes et les demandes excessives de l'organisation syndicale peuvent conduire certains employés de bureau vers des périodes plus difficiles, de fatigue extrême ou des épisodes de dépression. Il arrive même qu'ils envisagent un changement de poste pour ne plus nuire à leur vie de couple.

« Oui, j'ai déjà fait deux dépressions, une fois quand j'étais en garderie, puis une fois dans l'organisation syndicale » (employée de bureau, 11).

« Je sais que quand je revenais, mon conjoint pleurait, il voulait que je revienne parce que quand même... pendant deux semaines complètes je n'étais pas du tout à la maison. Je suis revenue, je suis restée deux jours à la maison, puis je suis repartie de nouveau, ça faisait beaucoup » (conseillère syndicale, 12).

#### **IV.2. De l'idéalisme à la surcharge de travail**

Au-delà de la poursuite d'un idéal personnel, il y a la culture organisationnelle. Cette culture prône un très grand engagement sur le plan social, lequel découle de la mission même du mouvement syndical. Défendre la place et le statut des travailleurs et des travailleuses dans la société doit occuper une très grande place dans le travail quotidien des salariés. On ne travaille pas seulement pour son intérêt ou son épanouissement personnel, on le fait aussi pour faire avancer la cause des travailleurs et des travailleuses. Autrefois réservé à du personnel majoritairement masculin, le poste de conseiller syndical véhicule l'image de l'homme fier et fort, dont le travail est important et stimulant. Cette image évoque une personne détenant un certain pouvoir, presque invincible, comme un « chevalier des temps anciens ». On retrouve cette mentalité davantage dans certains milieux, comme celui de la métallurgie, secteur majoritairement masculin, contrairement au secteur de la santé, à forte majorité féminine :

« Ça dépend... il faut savoir que dans le milieu syndical, les conseillers syndicaux, avant, c'était évidemment majoritairement des hommes et assurément presque tous un peu fiers : "On est importants, on a un job stimulant, on a un potentiel de gestion, de pouvoir..." Et de ces "chevaliers", c'est ce qui ressortait en général : "Nous autres on est fort, on ne tombe jamais malade, on ne pleure pas." Ça c'était la réalité avant, et on était fiers de ça. Mais aujourd'hui, la conciliation famille-travail est de plus en plus importante et pas seulement chez les femmes, qui sont de plus en plus nombreuses, mais aussi chez les hommes... Il y en a qui essaient de nous faire oublier ça, alors cette vieille mentalité du chevalier, elle est plus présente entre autres à la métallurgie que dans la santé » (conseiller syndical, 7).

Pour une autre conseillère syndicale, qui a déjà été employée de bureau, la surcharge de travail, les horaires irréguliers qui se prolongent en soirée et pendant les fins de semaine, c'est le « lot du travail en milieu syndical ». L'environnement professionnel sous-entend que pour être un bon conseiller ou une bonne conseillère syndicale il « faut mettre les heures » et il « faut mettre le temps » dans le quotidien du travail.

« Quand j'étais employée de bureau à la mobilisation, j'avais une charge de travail vraiment énorme, complètement disproportionnée par rapport à la norme, ce qui fait que j'avais un niveau de stress très élevé ; j'étais capable d'aménager mes horaires sur plusieurs aspects, dont mes besoins en termes de responsabilités familiales, mais... la charge était très, très lourde » (conseillère syndicale, 12).

Il est aussi reconnu par certains – ou sous-entendu par d'autres – qu'un conseiller syndical doit avoir des « horaires de fou » pour démontrer qu'il travaille beaucoup. On doit aussi parfois faire face aux blagues des camarades de travail, car certains postes sont considérés moins exigeants quant à la charge de travail.

« Il y a des gens, et il y en a beaucoup ici, qui ont besoin d'avoir des horaires de fou pour montrer qu'ils travaillent beaucoup. Je suis désolé, je suis aussi bon et aussi bien, et vais faire le travail dans un cadre horaire qui tient la route » (conseiller syndical, 2).

« Passionnant et passionné, mais il faut quand même se garder un espace de vie et ne pas se brûler et se tuer. Il n'y a pas tellement longtemps, on glorifiait les conseillers qui passaient leur vie au bureau. Ça a changé un petit peu. On n'est plus à traiter de fous, ou de gens qui n'ont pas de vie maintenant » (conseiller syndical, 6).

Quand il faut concilier emploi et famille, il peut également arriver que certains conseillers refusent un avancement parce que les tâches liées à la charge de travail sont d'une grande ampleur, que c'est un « poste de fou » avec « une charge de travail incommensurable ». Ainsi, pour un conseiller, le poste de chef d'équipe n'est pas enviable puisqu'il est associé à une grande charge de travail et qu'il comporte plusieurs volets, politique et technique, sans oublier la gestion du personnel, d'où une surcharge de travail. Il s'agit donc d'un poste très difficile quand on a des enfants en bas âge.

## **V. Une vie personnelle et familiale rendue difficile par la vie professionnelle**

Concilier travail et famille représente un défi quotidien pour la majorité des parents. En considérant l'âge moyen au sein de l'organisation syndicale, pour certains conseillers il s'agit d'une histoire du passé puisque les enfants

sont grands ; pour les plus jeunes cependant, c'est une situation difficile, surtout quand les enfants sont en bas âge.

Quand on a un temps de travail de 42 heures et demie, qu'on doit parfois travailler le soir et les fins de semaine, il faut pouvoir réaménager son horaire de travail et imposer ses limites pour s'occuper de la famille. Aussi les conjoints doivent-ils tenir compte des trajectoires professionnelles de chacun tout en redéfinissant le partage des tâches au sein du couple ou de la famille. Chez les conseillers syndicaux rencontrés, on compte sur le soutien de l'ensemble de la famille pour maintenir un certain équilibre entre le temps de travail et le temps consacré à la famille ou le temps personnel. Dans un cas, on compte sur l'autonomie du plus grand des enfants qui se rend seul à l'école, alors qu'on utilise le service de garde de l'école dès l'ouverture pour le plus jeune et ce, pour prendre les transports en commun afin d'éviter les embouteillages sur les principaux ponts à l'entrée de Montréal.

Lorsqu'on a un horaire atypique, on échange parfois les rôles pour accommoder un conjoint avec un horaire de travail de soir ou de nuit. Un horaire de ce type peut permettre d'assurer la présence d'un des deux parents à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école ou de la garderie. L'autre parent peut s'occuper des enfants le matin. C'est une forme de travail d'équipe pour permettre une présence parentale constante et un rythme de vie moins effréné pour toute la famille.

« Il y a deux scénarios : avant j'étais celle qui conduisais le plus vieux à l'école, qui commence à 8 heures. Mais mon conjoint allait chercher le petit à la garderie. On a fait ça pendant un bout de temps. Mais maintenant on essaie un nouveau modèle [rire], c'est moi qui m'occupe des enfants le matin, celui qui va à l'école, il va avec le petit du voisin, donc il marche tout seul... » (conseillère syndicale, 1).

Le retour à la maison est aussi minuté et bien planifié. On essaie d'arriver le plus tôt possible à la maison, bien qu'on n'y arrive pas toujours, mais c'est le début d'une longue soirée : faire le repas, la vaisselle, le suivi des devoirs, le bain des enfants et autres activités qui s'ajoutent. En bout de course, on se sent fatigué.

« Quand je pars plus tôt d'ici je peux être là vers 17 heures 30 mais la plupart du temps je suis là vers 18 heures... En plus, je ne me couche pas tard, à 21 heures je suis comme vidée, ma journée est finie. Parce qu'une fois que tu as fait le repas, la vaisselle, laver la petite, suivre ses devoirs, que l'autre fasse ses affaires, des fois, je pars faire une course... » (conseillère syndicale, 4).

Il faut aussi parfois convaincre les collègues et les demandeurs de services que la conciliation travail-famille ne nuit pas à la performance. On doit savoir imposer ses limites afin de concilier le moins difficilement

possible l'emploi et la famille. Un répondant nous dit qu'il est plus difficile de faire accepter sa réalité familiale par ses collègues de travail que des patrons avec lesquels il négocie :

« “Toi, tu as ta petite famille, tu peux être aussi un bon négociateur...” “Je suis désolé, mais maintenant je négocie de 9 heures à 17 heures.” Puis à 17 heures, ça se peut que ce soit à 18 heures, ça se peut que ça soit à 16 heures, l'employeur vous dit : “Écoutez, je ne peux pas vous répondre de suite, laissez-moi une heure ; bien, on va ajourner et on se voit la semaine prochaine.” Mais souvent, et ça, c'est la réalité, on constate que nos vis-à-vis, nos avocats patronaux, qui sont très à droite, j'ai moins de difficulté à “dealer” avec eux sur ces sujets, en disant : « Je suis désolé, c'est la semaine de relâche à l'école, je prends un congé parce que je m'en vais faire du ski avec mes enfants.” On a plus de difficulté à le dire ici, au syndicat... c'est moins facile ici » (conseiller syndical, 2).

Bien qu'il faille imposer ses limites lorsqu'on fait le choix de prioriser sa famille, la nature de l'emploi et l'engagement freinent parfois le désir de passer plus de temps à la maison.

Quand des assemblées syndicales se tiennent les fins de semaine, souvent à l'extérieur du lieu de résidence, ce sont les conjoints qui doivent s'occuper des enfants. Les conseillers amènent occasionnellement les enfants avec eux. Comme les nouvelles technologies aident grandement les communications, on fait parfois une vidéoconférence pour avoir des nouvelles de la maison et participer à la vie de famille.

« Je couche à Québec... sauf que je les appelle tous les jours... Ça c'est clair, en vidéoconférence la plupart du temps aussi, parce qu'on a toujours des connexions Internet maintenant. Et puis, en vidéoconférence, c'est drôle : “Ah, papa, papa, papa” » (conseiller syndical, 7).

Une femme affirme que, malgré son désir de ne pas être un « cas type de mère en panique » et le fait qu'elle s'organise bien à l'avance, il peut arriver occasionnellement que les enfants manquent des activités parascolaires parce qu'il n'y a personne pour les y amener.

Un autre conseiller syndical affirme qu'il faut apprendre à négocier avec les demandeurs de services pour imposer « ses limites » quand il y a une activité parascolaire, surtout lorsqu'on est personnellement impliqué. Ce peut être aussi un changement de tâches ou de poste afin de mieux concilier.

Pour un meilleur arrimage entre travail et famille, certains choisissent un emploi qui demande moins de déplacements à l'extérieur de la région. On retrouve encore ici l'engagement personnel à l'endroit de la mission de l'organisation. Un conseiller syndical affirme qu'il a encore beaucoup à donner à l'organisation tant dans les dossiers nationaux qu'en ce qui concerne les enjeux plus larges de militantisme.



Quand les deux conjoints sont conseillers syndicaux, un des parents doit tout de même s'occuper d'aller chercher les enfants et prendre en charge les tâches ménagères. Un conseiller syndical affirme que c'est sa conjointe qui s'occupe des fonctions parentales, mais comme les tâches de conseillère peuvent aussi être exigeantes, il participe et soutient sa conjointe lorsque son travail la contraint à être présente et disponible auprès des syndicats et autres demandeurs de services.

Les répondants disent utiliser les ressources les plus adéquates même si, parfois, cela va à l'encontre de leurs principes. Un conseiller syndical indique ainsi que même s'il préfère soutenir les services de garde publics, il a dû avoir recours au privé pour y placer ses enfants. La loi assujettit les garderies publiques à suivre l'ordre des réservations de places en garderie, alors que les milieux privés ne sont pas soumis à cette même règle, de sorte qu'il y a trouvé une place. Au quotidien, les conseillers syndicaux affirment qu'ils doivent user de stratégies pour améliorer leur conciliation travail-famille, mais dans le cadre de leur perspective de justice sociale et d'équité, ce désir de conciliation peut entrer en conflit avec leur engagement professionnel et cela peut créer un malaise.

Ainsi, nous l'avons constaté, la vie d'un conseiller syndical est souvent difficilement conciliable avec la vie de couple et de famille. Lorsqu'on doit représenter des travailleurs et des travailleuses dans les régions éloignées des grands centres urbains et qu'on doit composer avec de nombreuses et de longues absences loin de la maison et de la famille, il peut être difficile d'avoir une vie de couple satisfaisante pour les deux conjoints. Cela a même mené à la séparation pour certains. Il est aussi difficile d'envisager une garde partagée lorsqu'il y a des enfants et que l'on doit couvrir un large territoire dans le cadre de son travail. Pour un conseiller syndical, la garde partagée, qui était difficile lorsque son enfant était encore jeune, et une succession de ruptures, sont devenues une source importante de souffrance personnelle.

« En 1996, puis je me suis séparé en 1999, 2000... C'est que moi, je travaillais dans la construction et j'étais toujours sur les gros chantiers hydro-électriques, un peu partout. Et même avant ça... Et ça, eh bien c'était une vie... C'était devenu une habitude pour ma conjointe, comme ça. Et quand on s'est séparé, c'est parce qu'il y avait un manque de présence. L'amour s'en va, tu sais... Je lui disais : "C'est ça mon travail, tu m'as toujours connu comme ça." Et elle répondait : "oui, oui, oui", mais ça ne marchait pas. C'est comme ça. Et des fois c'est moi qui... ai été vraiment bouleversé par ça. Ça a été des gros chagrins des fois. » (conseiller syndical, 3).

Les souffrances du passé peuvent cependant constituer un tremplin pour éviter les pièges de la surcharge de travail imposée par l'organisation et par soi-même. Certains disent essayer de faire attention et de « ne pas



embarquer dans les mêmes schèmes et paradigmes » et tentent de développer de nouvelles stratégies pour ne pas retomber dans l'excès.

En somme, la nature du travail des conseillers syndicaux relève du statut de professionnel (ou cadre) davantage que du statut de salarié comme chez les employés de bureau. Il faut toutefois noter que les idéaux syndicaux, comme la forte culture organisationnelle de militantisme et d'engagement, sont partagés par les employés de bureau. Chez les conseillers, on a par contre de longues heures, même si l'on a l'impression de jouir d'une grande autonomie. Dans les faits, cette autonomie est bien relative et est associée à un grand sentiment de responsabilité face aux membres. En tenant compte de l'étalement des heures de travail sur la semaine et du recours au télétravail pour mieux concilier temps professionnel et temps personnel, il semble qu'il y ait une forme de déni de la porosité des temps sociaux. De plus, l'autonomie présumée nous apparaît comme un lieu de paradoxes puisque les conseillers affirment haut et fort combien l'autonomie est au centre de la profession alors que, dans les faits, leur autonomie est limitée par les très fortes contraintes de la tâche.

L'articulation travail-famille semble plus simple chez les employés de bureau que chez les conseillers syndicaux car la charge de travail est moins envahissante et l'on peut plus facilement quitter le bureau à 17 heures. Toutefois, pour certains, la conciliation reste un défi, même en bénéficiant d'un horaire normal de 32,5 heures. Dans certains cas, on cuisine un peu à l'avance pour alléger le quotidien. L'école intervient parfois aussi pour l'aide aux devoirs et aux leçons. C'est une façon de gagner un peu de temps, mais les corvées et la routine quotidiennes restent lourdes. Avec l'ajout d'activités parascolaires, la routine est souvent surchargée, nous indiquent plusieurs personnes interrogées.

### **V.1. Le partage des tâches**

Outre quelques exceptions, le partage des tâches entre conjoints semble assez égalitaire chez les conseillers syndicaux, du moins selon leur perception. Certains font parfois appel à un service d'entretien ménager pour mieux concilier emploi et famille. D'autres ont recours de temps en temps à un traiteur pour la préparation des repas ou cuisinent la fin de semaine pour alléger le temps de préparation des repas en semaine.

Parfois, c'est le père qui assume la plupart des tâches lorsque que la mère se sent plus fatiguée après la naissance d'un enfant. Un conseiller syndical affirme avoir « pris les devants » pour la lessive et d'autres tâches domestiques, mais il a également pris la décision assez rapidement d'alléger certaines tâches liées au soin à l'enfant.

Pour ceux qui doivent s'occuper d'un conjoint ou d'un parent malade ou en perte d'autonomie, la situation est souvent plus complexe encore. La

double conciliation, ses enfants et ses propres parents, peut constituer une charge très lourde. Certains prennent à crédit du temps sur les périodes de vacances, alors que le conjoint doit prendre la relève dans la famille. Ce temps est perçu comme une période « folle » puisque les obligations et les engagements professionnels sont aussi importants dans le rôle d'un représentant syndical.

« J'ai eu un papa à charge... Je prenais des jours de vacances. Je partais le vendredi, parce que mon père habitait loin, j'étais avec lui le samedi et dimanche, ma mère allait se reposer, puis je revenais à la maison le dimanche soir. Là, je voyais ma famille un peu, mais je travaillais le lundi. C'était la folie là, autant pour mon conjoint, qui prenait la relève pour s'occuper des deux garçons, que pour moi, qui essayais d'être à la maison, d'être au travail, d'être avec mon père... » (employée de bureau, 9).

Les femmes affirment vouloir être de bonnes mères en jouant avec les enfants, en cuisinant des aliments sains et en faisant des sorties éducatives, en plus d'être de bonnes conjointes, de bonnes employées, de bonnes amies, de bonnes ménagères... Il semble difficile pour elles d'accepter de laisser tomber certains aspects pour arriver à vivre plus paisiblement. Elles courent tout le temps et s'épuisent. Quand elles ne consacrent pas une partie de leur journée à passer du temps « de qualité » avec les enfants, certaines se sentent coupables. Aussi, certaines se sentent coupables parce qu'elles n'ont pas le temps de faire les tâches ménagères aussi bien qu'elles le voudraient ; cela peut être une source de souffrance. C'est d'autant plus important en situation de monoparentalité.

Si l'on ajoute à cela un malaise ou une forme de culpabilité envers les enfants qui signalent à leurs parents qu'ils ne sont « pas souvent à la maison » et qu'ils travaillent plusieurs soirs par semaine ou la fin de semaine... et si chaque jour les enfants se disputent beaucoup parce que le parent travaille plus tard le soir, l'ensemble de ces événements peut entraîner un grand stress et avoir des répercussions sur la santé des conseillers syndicaux.

La routine quotidienne est très chargée, mais lorsque les enfants sont en âge d'avoir des activités parascolaires, la semaine peut carrément devenir surchargée. Ce n'est pas tant l'activité comme telle qui demande quelques deux heures ici et là, mais ce sont aussi les déplacements, le temps de l'habillage entre les activités et le retour à la maison.

Lorsque les horaires de travail des conjoints ne concordent pas, la conciliation emploi-famille est d'autant plus difficile. Il y a parfois des choix de carrière qui s'imposent lorsqu'on priorise la famille et la vie de couple plutôt que le travail. Nous avons aussi constaté que, dans certains cas, les choix professionnels d'un conjoint peuvent susciter des tensions au sein du couple. En situation monoparentale, la situation est par contre plus difficile car le partage des tâches est impossible.

## **V.2. La perception de l'articulation travail-famille change pour les plus jeunes : une image différente du militantisme**

Comme nous avons pu le constater, le thème de la conciliation emploi-famille prend de plus en plus une place prépondérante dans les discours de l'organisation syndicale. Par contre, bien que leur situation soit complexe sur ce plan, il semble difficile pour les conseillers syndicaux de critiquer leur employeur, puisque leur travail est simultanément une source de satisfaction et de souffrance en raison de l'idéalisation du métier et du militantisme qui les habite. Les nouveaux venus dans la profession renvoient aux plus âgés, encore nombreux, une image différente du militantisme d'aujourd'hui, de l'*ethos* professionnel et de l'engagement au travail. Cela amène les plus anciens à réfléchir à leurs propres pratiques au sein de l'organisation. Ils prennent alors conscience qu'ils défendent la cause de la conciliation emploi-famille, mais qu'ils ne la pratiquent pas forcément dans leur propre milieu de travail. Il y a une certaine rupture au niveau symbolique de la profession entre « ne pas brûler son monde » et le fait que c'est « le choix de travail qu'on a fait ». Par ailleurs, personne ne peut vraiment critiquer les demandes du personnel de l'organisation en matière de conciliation emploi-famille puisqu'ils en sont eux-mêmes par ailleurs les porte-parole dans les entreprises et la société. Et pourtant, la situation est paradoxale :

« Je pense qu'il y a des mesures qui sont en place pour aider mais je ne pense pas que ce soit, comment dire... adapté ou accessible largement. Pour ce que j'entends quand je suis dans les assemblées, indépendamment de où tu es et ce que tu fais, j'ai l'impression que tu as beau avoir des mesures ou des équipes compréhensives, ce n'est pas toujours évident. Surtout pour ceux qui travaillent en région, parce que ce n'est pas pareil de travailler à Montréal et en région. Les conseillers en région, quand ils ont des rencontres syndicales, ils perdent du temps sur les routes, j'entends ça tout le temps dans les rencontres » (conseillère syndicale, 4).

« Qui va porter le chapeau d'avoir dit que nos conseillers demandent des mesures de conciliation famille-travail ? C'est incompatible avec la nature de notre militantisme, personne ne va vouloir porter le chapeau pour avoir dit des choses comme ça. Par contre, ils vont, dans certains cas, se réfugier derrière d'autres demandes que nous on peut formuler pour passer les messages » (conseiller syndical, 7).

« C'est un débat actuellement sur la table, mais c'est un choix... Je me dis qu'il faut faire quelque chose pour ne pas brûler ton monde mais c'est quand même le choix de travail qu'on a fait. Et en même temps, il faut avoir du temps avec nos enfants, c'est un choix de travail tellement prenant... Que faire ? » (conseillère syndicale, 4).

Les personnes les mieux organisées et celles qui ont l'impression de pouvoir imposer leurs limites plus facilement ont tendance à banaliser ce que vivent les autres. Le discours du militant engagé tend à être intériorisé par les conseillers, au point de ne pas reconnaître qu'un collègue puisse avoir de la difficulté à concilier emploi et famille parce qu'il doit négocier plusieurs dossiers à la fois.

Au delà du discours « correct » sur la conciliation emploi-famille, que les collègues peuvent tenir entre eux, le regard de l'autre en situation de travail et de conciliation en dit long sur les sous-entendus véhiculés sur ce que doit être un « bon » conseiller syndical. Certains conseillers sont surpris que des collègues du syndicat s'étonnent de leurs demandes en matière de conciliation, alors que cette réaction n'a plus cours chez les vis-à-vis patronaux.

La reconnaissance entre collègues semble peu fréquente. Certains affirment que c'est un milieu « extrêmement sévère » entre collègues. Si l'on n'ose pas dire les choses en face, on fait des blagues pour passer le message au sujet de ce que doit être un conseiller syndical « performant ». Il va sans dire que cette situation peut engendrer des tensions avec les collègues, surtout entre les plus jeunes et les plus âgés, qui ne partagent pas nécessairement le même *ethos* du travail, du moins en ce qui a trait aux longues heures.

« C'est un milieu qui n'est pas conciliant et, pire encore, c'est un milieu qui est extrêmement sévère. On se juge sévèrement. C'est-à-dire que tu vas donner ton temps de façon incommensurable, tu ne compteras pas, tu vas te donner à plein et le jour où tu vas faire une bêtise, tu vas être un paria. J'avais un collègue de travail qui, lorsque je passais devant sa porte, faisait la remarque : "Tu arrives tard aujourd'hui..." La troisième journée qu'il m'a fait cette remarque-là, je suis rentré dans le bureau, j'ai fermé la porte et je lui ai dit ma façon de penser » (conseiller syndical, 6).

En ce qui concerne la prise de congés, qu'il s'agisse d'un besoin familial ou personnel, les collègues peuvent aller jusqu'à faire des commentaires inappropriés et des remarques désobligeantes autant chez les conseillers syndicaux que chez les employés de bureau. Il n'est pas rare qu'un conseiller doive amputer ses vacances à cause d'un dossier urgent ou d'une grève, son *ethos* du travail le rappelant au bureau.

« Mais entre nous, j'ai entendu ça. Quelqu'un qui prend tous ses congés, c'est effrayant ici, tu sais. Pourtant, on a des congés... » (conseiller syndical, 6).

Chez les plus jeunes, on assiste à une désacralisation du travail de conseiller. Ainsi, alors que pour les générations précédentes les bureaux de travail étaient mis sur un piédestal, on voit maintenant arriver des travailleurs soucieux de leur qualité de vie et moins enclins à tout sacrifier pour démontrer qu'ils sont des conseillers performants. Ils aspirent à l'équilibre

et leurs attentes semblent de plus en plus légitimes pour la majorité d'entre eux. Chez les plus jeunes conseillers, on sent un vent de changement : ils considèrent comme importante leur vie à l'extérieur du bureau, ils travaillent sept heures pour ensuite se consacrer à leur famille et ils exigent des horaires flexibles pour réduire le stress.

« Les vieux se plaignent justement du fait que les jeunes ne font que leur sept heures et puis c'est terminé. Moi, je ne suis pas prêt à tirer sur les jeunes en disant : "Non, il faut en baver, oui c'est l'engagement militant." Je n'en suis pas certain... » (conseiller syndical, 10).

On peut ainsi affirmer que les jeunes hommes semblent se rapprocher de la vision des femmes qui veulent certes s'investir fortement dans leur travail, y compris lorsqu'elles sont conseillères syndicales, mais se voient obligées de s'imposer des limites d'heures, en raison de leurs obligations familiales. Nous avons noté que les femmes sont plus nombreuses chez les employées de bureau, où les horaires sont plus réduits, justement pour favoriser cette meilleure conciliation. La dimension du genre doit donc être prise en compte ici. Qu'elles soient employées de bureau ou conseillères, les femmes sont plus attentives à cette dimension de l'articulation travail-famille. Elles sont rejointes en cela par les jeunes hommes conseillers, de sorte qu'on pourrait aussi évoquer un effet générationnel, les femmes conseillères étant entrées plus récemment en grand nombre dans les postes professionnels comme ceux de conseillers.

Il faut reconnaître par ailleurs que ce n'est pas l'employeur en tant que tel, ou le service des ressources humaines de l'employeur syndical qui impose les contraintes. En effet, la convention collective prévoit un bon nombre de congés, notamment des congés annuels plus longs que la moyenne des Québécois (6 semaines, contre 2 à 4 semaines en général). Par contre, c'est l'engagement et l'idéalisme syndical qui font que plusieurs hésitent à demander de faire davantage de télétravail, de réduire leurs heures ou de les aménager. Le service aux syndicats membres, tout comme l'obligation de répondre aux demandes urgentes de la hiérarchie (discours, analyses, etc.) font que les conseillers – les plus anciens du moins – hésitent à limiter leurs heures de travail et à prendre du temps personnel et familial. C'est sans doute pour cette raison que bien qu'ils disposent d'une bonne marge d'autonomie, les conseillers syndicaux n'utilisent pas cette autonomie pour profiter d'aménagements ou de réductions de leurs heures de travail. De ce point de vue, ils s'apparentent à l'ensemble des professionnels ou cadres (Tremblay, 2012a, 2012b), comme les avocats (Tremblay, Mascova, 2015, 2013 ; Tremblay, 2015a, 2015b). On trouve ce genre d'engagement aussi dans des milieux de travail où le service à la population et le militantisme sont importants, comme c'est le cas dans les organisations d'économie sociale (Tremblay, 2012c), mais ces milieux semblent présenter des

arrangements plus favorables à la conciliation travail-famille, possiblement parce que la surcharge de travail est moindre dans ces petites organisations.

## Conclusion

Comme les autres groupes professionnels, les conseillers syndicaux sont touchés par les problèmes de conciliation des temporalités sociales, mais nos résultats montrent que malgré leur expertise en matière de négociation, ils sont en mauvaise posture pour revendiquer et surtout pouvoir utiliser des aménagements pour la famille. Bien que l'organisation étudiée ici ait mis en place au fil des ans différentes mesures (télétravail, aménagement de temps de travail) et congés, la surcharge de travail ainsi que la culture organisationnelle de fort engagement et de militantisme pèsent encore lourd sur l'implication dont doit faire preuve un « bon conseiller » ou un « conseiller performant ». La performance est souvent évaluée à l'aune des heures de travail et de présence au bureau ou dans les réunions, de sorte qu'il est difficile d'être considéré « performant » lorsqu'on limite ses heures ou qu'on quitte tôt le travail, même pour des raisons familiales. Comme nous l'avons vu, la culture de performance qui est aussi répandue dans la société – être un bon parent, une bonne épouse, une bonne ménagère – pèse beaucoup sur les épaules des conseillers syndicaux. Les jeunes nouvellement intégrés à l'organisation aspirent à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle/familiale et tentent d'imposer leurs limites aux plus âgés, pour qui les notions de « bourreaux de travail » et d'engagement professionnel doivent demeurer des valeurs centrales dans l'organisation. Ce sont ainsi davantage les valeurs communes et l'*ethos* professionnel qui incitent aux longues heures et à l'engagement sans compter, plutôt que les exigences de l'employeur, sauf parfois pour les dirigeants qui ont des urgences (discours publics, soutien à des grèves, etc.).

Puisque peu de travaux ont été menés sur l'articulation emploi-famille en milieu syndical, et même dans d'autres contextes de militance <sup>5</sup>, nous avons voulu étudier la situation des employés et conseillers d'une grande organisation syndicale. Nous avons observé que la nature du travail des conseillers syndicaux est fortement imprégnée par l'*ethos* de la profession, le rôle de cet *ethos* professionnel ayant d'ailleurs été mis en lumière dans des études portant sur différents milieux de travail (Fusulier, 2011 ; Tremblay, 2012a, 2012b ; Tremblay, Mascova, 2013, 2015). En d'autres termes, la « forte charge d'idéalité du métier » (Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et al.*, 2008) est très présente chez les conseillers de l'organisation syndicale à l'étude ici et c'est elle qui contraint les individus à allonger

5. Voir les travaux sur l'économie sociale, un autre milieu de militance, mais où les conditions de travail et les réalités sont fort différentes (Tremblay, 2012c).

leurs heures de travail. Nous avons noté également que la solide culture organisationnelle de militantisme et d'engagement s'impose au personnel de bureau, et encore davantage aux conseillers. Ainsi, comme d'autres professionnels, les conseillers jouissent en principe d'une grande autonomie en ce qui a trait aux horaires et à l'organisation de leur travail, mais les exigences du travail limitent fortement cette autonomie.

Nous avons également constaté une forme de déni de la surcharge de travail et de la porosité des temps sociaux qui en découle, surtout de la part des conseillers plus âgés. L'autonomie « annoncée » apparaît comme un lieu de paradoxes puisque les conseillers syndicaux affirment haut et fort combien cette autonomie est au centre de leur profession alors que, dans les faits, elle se trouve limitée par les très fortes contraintes associées à leur rôle, par le fort engagement et les valeurs véhiculées dans l'organisation, de même que par le regard des collègues.

L'*ethos* de la profession ou la « forte charge d'idéalité du métier » (Rhéaume, Maranda, Deslauriers *et al.*, 2008) peuvent expliquer en partie le paradoxe de l'articulation emploi-famille chez les salariés du syndicat, comme cela s'observe aussi parfois dans le secteur de la santé (Tremblay, 2012a ; Lazzari Dodeler, Tremblay, 2013, 2014). En effet, la culture organisationnelle pèse sur les épaules du « bon conseiller performant » qui doit faire preuve d'engagement tout en subissant souvent les sous-entendus et les critiques des collègues s'il est perçu comme s'investissant trop dans sa famille.

Le désir des plus jeunes conseillers de mieux concilier travail et famille permettront peut-être de changer les choses mais à ce jour, ils semblent avoir de la difficulté à modifier la culture organisationnelle, sans compter que la charge de travail n'a pas diminué dans les années récentes, années de crise et de difficultés dans nombre de milieux de travail.



## Références bibliographiques

- Carpentier-Roy M.-C., Saint-Jean M., St-Arnaud L., Gilbert M.-A. (2000), « Le travail du conseiller syndical : ne pas mourir mais mourir presque », in Carpentier-Roy M.-C., Vézina M. (dir.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail du Québec*, Québec, PUL/Octarès, p. 80-103.
- D'Amours M., Bilodeau P.-L. (dir.) (2015), *Fondements des relations industrielles*, Montréal, Éditions de la Chenelière.
- Fusulier B. (dir.) (2011), *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain, Presses universitaires de Louvain.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.
- Grodent F., Tremblay D.-G., Linckens A. (2013), « La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport », *@GRH*, n° 6, 2013-1, p. 117-147.
- Laperrière A. (1997), « La théorisation ancrée (*grounded theory*) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées », Poupart J., Deslauriers J.-P., Groulx L.-H., Laperrière A., Mayer R., Pires A.-P. (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Boucherville, Gaëtan Morin, p. 309-340.
- Lazzari Dodeler N., Tremblay D.-G. (2013), « Attraction et rétention de main-d'œuvre; la gestion de la relève chez les professionnels de la santé », in Tremblay D.-G. (dir.), *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, Québec, PUQ, p. 169-185.
- Lazzari Dodeler N., Tremblay D.-G. (2014), « Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) ; des différences selon l'âge et le genre », *Management et Avenir*, n° 73, p. 171-187.
- Rhéaume J., Maranda M.-F., Deslauriers J.-P., St-Arnaud L., Trudel L. (2008), « Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, p. 82-110.
- Rhéaume J., Maranda M.-F., Saint-Jean M. (2001), « Réorganisation du travail et action syndicale : défis et paradoxes », in Carpentier-Roy M.-C., Vézina M. (dir.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail du Québec*, Québec, PUL/Octarès, p. 53-79.
- Tremblay D.-G. (2012a), *Articuler emploi et famille : le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions*, Québec, PUQ.
- Tremblay D.-G. (2012b), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, PUQ.
- Tremblay D.-G. (2012c), « Work-family Balance: Is the Social Economy Sector More Supportive and If So, Is This Because of a More Democratic Management? », *Review of Social Economy*, vol. 70, n° 2, p. 200-232.
- Tremblay D.-G. (2015a), « Conciliation emploi-famille et porosité des temps sociaux chez les avocats et les avocates : des stratégies de report et d'intensification pour arriver à concilier ? », *Revue canadienne Femme et droit*, vol. 26, n° 2, p. 402-426.



- Tremblay D.-G. (2015b), « Work-family Balance for Women Lawyers Today: A Reality or Still a Dream? », in Connerley M.L., Wu J. (eds.) (2016), *Handbook on Well-Being of Working Women*, Dordrecht, Springer and the International Society for Quality-of-Life Studies (ISQOLS), p. 345-359.
- Tremblay D.-G., Mascova E. (2013), *Les avocates, les avocats et la conciliation travail-famille*, Montréal, Éditions du Remue-Ménage.
- Tremblay D.-G., Mascova E. (2015), « Conflict between Professional Engagement and Temporal Regimes of Lawyers: The Challenge of Work-life Permeability », *Papers in Political Economy/Interventions économiques* [En ligne], n° 53, <http://interventionseconomiques.revues.org/2559>.