

1.16 Compte rendu du groupe réalisé avec des employés du secteur secondaire dans des entreprises de moins de 50 employés de la région de Laval

Cette section expose les propos tenus par un groupe de travailleurs du secteur secondaire oeuvrant au sein d'entreprises de moins de 50 employés situées dans la région de Laval (**groupe de discussion réalisé le 18 novembre de 18 h à 20 h**). Il réunissait des personnes ayant des responsabilités familiales.

1.16.1 Profil des participants

Ce groupe réunissait 5 participants³, une femme et 4 hommes. Tous travaillent au sein d'une entreprise de moins de 50 employés et occupent différents emplois du secteur secondaire : ébéniste, graphiste, imprimeur, etc. Parmi les participants, quatre parents vivent en permanence avec des enfants à la maison et un en partage la garde. Les tableaux ci-dessous dressent le profil des participants, selon certaines caractéristiques.

3. En raison de la grève des employés de la STCUM, plusieurs participants n'ont pas été en mesure de se présenter aux groupes de discussion.

ÂGE	
CATÉGORIE	NOMBRE
De 20 à 35 ans	1
De 36 à 45 ans	2
Plus de 45 ans	2

RESPONSABILITÉ	
CATÉGORIE*	NOMBRE
Enfants âgés de moins de 4 ans	2
Enfants âgés de 5 à 11 ans	2
Enfants âgés de 12 à 18 ans	3

* Réponses non mutuellement exclusives

SITUATION FAMILIALE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Couple cohabitant avec enfant(s)	4
Parent seul avec enfant(s) à la maison	1

STATUT D'EMPLOI	
CATÉGORIE	NOMBRE
Temps plein	5

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Non	5

DÉPLACEMENTS FRÉQUENTS LIÉS AU TRAVAIL	
	NOMBRE
Oui	1
Non	4

HORAIRE DE TRAVAIL	
CATÉGORIE	NOMBRE
Jour seulement	4
Jour, soir ou nuit	1

1.16.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF

Définir la conciliation travail-famille

Tout d'abord, les participants ont défini, dans leurs termes, ce qu'est la « conciliation travail-famille ». Les propos recueillis sont les suivants :

- l'organisation de l'horaire du travail avec celui de la maison;
- la gestion des enfants, de l'école et de l'horaire de travail;
- une « vie de fou »:

« La plupart du temps, je joue la comédie quand je suis avec mes enfants parce qu'en réalité, je me sens épuisée et stressée. »

- le stress :

« On est plus stressé qu'avant, autant les parents que les enfants. »

- le « zoo »:

« C'est toujours vite, vite, vite, il ne faut pas être en retard. »

- le manque de temps;
- la gestion des impondérables;
- le voyage, surtout en banlieue;
- la recherche d'un équilibre;
- la course pour aller à la garderie, à l'école.

Les participants ont exprimé un certain regret à vivre de cette façon parce que l'on pousse constamment les enfants à aller vite (parce que les adultes eux-mêmes sont poussés à suivre le rythme).

La discussion a alors dérivé sur la société d'aujourd'hui et la nécessité de plus en plus grande de faire des choix. Les participants croient que les jeunes vivent aujourd'hui dans une société de consommation qui les pousse toujours à avoir plus, mais ils ne connaissent pas la valeur de l'argent :

« Les jeunes ne veulent pas travailler... en même temps ils veulent tout avoir... »

Situations familiales ou personnelles rendant difficile la CTF

Certaines situations familiales ou personnelles des participants rendent plus difficile la CTF, notamment :

- l'éloignement de l'école et du lieu de résidence (transport);
- le manque de flexibilité des horaires des services de garde;
- les frais de retard des services de garde;
- le coût élevé des garderies privées;
- l'augmentation du coût des garderies subventionnées par le gouvernement :

« Quand les deux conjoints travaillent à un petit salaire, une augmentation des garderies à 5 \$ ou l'imposition de frais de retard affectent considérablement le budget. »

- la garde partagée des enfants, qui empêche d'avoir une certaine « stabilité » dans les horaires d'une semaine à l'autre;

D'autres participants ont des responsabilités plus élevées dans leur entreprise, c'est donc toujours leur conjoint(e) qui assume le « dépannage » quand l'enfant est malade :

« Comme c'est moi qui est en charge du personnel, il faut quasiment que je planifie la date à laquelle je serai malade... »

Ces éléments semblent causer un immense stress aux parents qui disent toujours avoir l'impression de courir. Malgré tout, la plupart sont conscients qu'il s'agit d'un choix personnel qu'ils ont fait :

« Tout est une question de choix. J'ai voulu avoir des enfants, je les aime et je vis avec les sacrifices que cela exige. »

Un participant explique que sa conjointe était demeurée à la maison lorsque leurs enfants étaient plus jeunes. Cela a grandement favorisé la CTF :

« Nous n'avons pas vraiment le choix avec 3 enfants... c'est certain que cela a été plus facile. »

Un autre participant mentionne que sa conjointe travaille à temps partiel :

« On n'a plus de problème de conciliation... mais c'est sûr que ma femme a dû sacrifier sa carrière pour travailler à temps partiel. »

La semaine de relâche et le long congé estival obligent les parents à faire preuve de beaucoup de débrouillardise. Voici les principales solutions auxquelles les participants ont recours:

- les camps de jour;
- le service de garde à la maison;
- l'aide de la famille et des amis;
- la possibilité d'amener les enfants au travail;
- l'utilisation des jours de vacances;
- les enfants peuvent travailler durant l'été :

« Mes enfants font la cueillette de fruits depuis qu'ils ont l'âge de 12 ans. »

En général, ces périodes de congé inquiètent les parents, qui n'ont pas tous l'argent nécessaire pour placer leurs enfants dans des garderies privées ou leur offrir des activités intéressantes (p. ex. : un camp de vacances).

Caractéristiques ou exigences du milieu de travail rendant difficile la CTF

Certaines caractéristiques du milieu de travail semblent rendre encore plus difficile la CTF. La principale difficulté éprouvée par les participants semble être le manque de flexibilité de leur employeur :

« Mon employeur ne tolère pas les retards et ne considère pas que les obligations familiales justifient les absences au travail. »

Certains participants considèrent que leurs collègues manquent aussi de compréhension :

« Mes collègues n'hésitent pas à me faire sentir coupable si je quitte plus tôt pour des raisons familiales. »

Quelques participants ont la perception qu'un milieu de travail principalement constitué de femmes rend la situation encore plus difficile :

« Les femmes sont moins compréhensives et ont un fort esprit de compétition. »

« Elles vont dire que l'employé prend une journée de congé en mettant cela sur le dos des enfants qui sont malades... »

1.16.3 Mesures ou moyens actuellement en entreprise pour faciliter la CTF

Dans leur entreprise respective, aucun participant n'a de mesures formelles mises à sa disposition par son employeur pour faciliter la CTF. Selon eux, certaines raisons expliquent cette absence de mesures formelles :

- des coûts trop élevés pour l'employeur :

« Il n'existe pas de mesure formelle car cela coûterait trop cher aux employeurs. »

- l'exigence de productivité :

« La société capitaliste ne favorise pas la mise en œuvre de mesures qui apportent une flexibilité. La tendance est à la productivité. »

- la taille de l'entreprise :

« Une PME ne peut se permettre de se priver pendant une journée d'un employé, cela a trop d'impact négatif sur la production. »

- le type d'entreprise :

« Dans certaines entreprises, la production avec des échéanciers serrés rend impossible la flexibilité des horaires de travail. »

Toutefois, lorsque l'employeur est compréhensif et que le travail permet une certaine flexibilité, certains participants ont recours à des mesures informelles :

- la possibilité de partir plus tôt;
- la possibilité de reprendre le travail la fin de semaine, de reprendre le temps « perdu ».

Mais pour les participants à ce groupe, même les mesures informelles semblent quasi inexistantes, voire difficiles à utiliser.

Le manque de mesures disponibles dans le milieu de travail des participants a un impact direct sur leur vie :

« Mes enfants sont très sensibles dû à l'instabilité de notre situation. »

« Les exigences élevées de mon travail et le manque de temps procurent un stress élevé sur toute ma famille. »

D'un autre côté, certains participants pensent qu'il faut faire parfois des concessions financières pour ne pas devenir esclaves de la consommation et améliorer sa qualité de vie :

« Moi je coupe... je fais de grands efforts pour ne pas ramener du travail à la maison. »

1.16.4 Autres ressources externes actuellement utilisées afin de favoriser la CTF

Plusieurs participants utilisent des solutions personnelles alternatives afin de favoriser la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles, par exemple :

- déjeuner dans la voiture;
- préparer des repas d'avance et les faire congeler pour des besoins futurs;
- faire la cuisine une fois par semaine en grande quantité;
- être très strict avec les enfants sur l'heure du coucher;
- manger à l'occasion dans des restaurants « rapides » (p. ex. : McDonald's).

1.16.5 Moyens pouvant être implantés en entreprise pour faciliter la CTF

Afin d'aider les travailleurs à concilier famille et travail, les participants suggèrent quelques solutions qui pourraient être soumises aux employeurs :

- une garderie en milieu de travail ou à proximité du lieu de travail (p. ex. : dans les parcs industriels où il y a beaucoup d'employés);
- des congés flottants;
- un horaire de travail flexible;
- une banque d'heures (c'est-à-dire la possibilité de reprendre ses heures à un autre moment) :

« Mais cela dépend beaucoup du type de travail que l'on fait... on sait que dans les commerces ou les petites entreprises, ce n'est pas possible. »

1.16.6 Autres formes de soutien externe pour favoriser la CTF

Outre le soutien disponible en milieu de travail, les services de garde pourraient soutenir davantage les parents dans la CTF en ajustant leurs horaires avec ceux du monde du travail (p. ex. : heures d'ouverture prolongées).

De plus, tous les participants s'entendent pour dire qu'il devrait y avoir plus de places disponibles en garderie.

Également, un service de dépannage d'urgence pourrait être mis en place pour les parents en cas de contretemps ou d'empêchements importants.

1.16.7 Rôle du gouvernement en matière de CTF

Selon les participants, le gouvernement devrait implanter des mesures pour favoriser la CTF. D'ailleurs, plusieurs participants reprochent au gouvernement son manque de soutien envers la famille :

« Le gouvernement souhaite augmenter le taux de natalité, mais il n'instaure pas de mesures concrètes pour aider les parents. »

Voici les mesures proposées par les participants :

- éviter que les gens qui reçoivent de l'aide sociale bénéficient des garderies à 5 \$;
- augmenter l'accessibilité aux garderies (nombre de places et proximité);
- augmenter les allocations familiales;
- impliquer les personnes âgées dans des programmes d'activités pour les jeunes;
- augmenter le salaire minimum.

D'un autre côté, tous sont conscients que le gouvernement a des ressources limitées et qu'il ne peut instaurer toutes ces mesures.

1.16.8 Moyens de communiquer de l'information sur le soutien disponible en matière de CTF

Plusieurs moyens de communication ont été suggérés afin de rejoindre efficacement les participants pour les informer au sujet des différents types de soutien qui pourraient faciliter la CTF :

- l'envoi d'une lettre personnalisée;
- une annonce, ou en parler lors des nouvelles à la télévision :

« Tout le monde écoute les nouvelles. »

- un dépliant joint à la déclaration d'impôts;
- un dépliant joint au compte de taxes scolaires;
- Internet;
- les commissions scolaires;
- les centres communautaires;
- une campagne publicitaire véhiculée par différents médias (radio, magazines, journaux, télévision).

1.17 Compte rendu du groupe réalisé avec des employés du secteur tertiaire dans des entreprises de moins de 50 employés de la région de Laval

Cette section expose les propos tenus par un groupe de travailleurs du secteur tertiaire œuvrant au sein d'entreprises de moins de 50 employés situées dans la région de Laval (**groupe de discussion réalisé le 18 novembre de 20 h à 22 h**). Il réunissait des personnes ayant des responsabilités familiales.

1.17.1 Profil des participants

Ce groupe réunissait 8 participants, 5 femmes et 3 hommes, âgés de 21 à 56 ans, occupant différents emplois du secteur tertiaire : coordonnatrice, designer, préposée dans une institution bancaire, secrétaire, etc. Tous travaillent à temps plein et de jour seulement, à l'exception d'une participante qui a un horaire de rotation sur deux quarts.

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des participants, selon certaines caractéristiques.

ÂGE	
CATÉGORIE	NOMBRE
20 à 25 ans	1
36 à 40 ans	4
41 à 45 ans	1
46 ans et plus	2

RESPONSABILITÉ	
CATÉGORIE*	NOMBRE
Enfants âgés de moins de 4 ans	4
Enfants âgés de 5 à 11 ans	4
Enfants âgés de 12 à 18 ans	5

* Réponses non mutuellement exclusives

SITUATION FAMILIALE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Parent seul avec enfant(s) à la maison	4
Couple cohabitant avec enfant(s)	4

STATUT D'EMPLOI	
CATÉGORIE	NOMBRE
Temps plein	8

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	1
Non	7

DÉPLACEMENTS FRÉQUENTS LIÉS AU TRAVAIL	
	NOMBRE
Oui	1
Non	7

HORAIRE DE TRAVAIL	
CATÉGORIE	NOMBRE
Jour seulement	7
Rotation deux quarts	1

1.17.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF

Définir la conciliation travail-famille

Les participants sont d'abord invités à définir, en leurs termes, ce qu'est la « conciliation travail-famille ». Les propos recueillis sont les suivants :

- gérer/« balancer » le travail et la famille;

- trouver du temps;
- tenter d'éviter les disputes à la maison (« garder la paix »);
- être disponible pour les enfants;
- vivre un cauchemar;
- essayer d'avoir un bon équilibre :
 - « On essaye d'éviter qu'il y en ait un des deux qui en souffre... »
- constater un manque de flexibilité de la part de l'employeur;
- fusionner le travail et la famille.

Situations familiales ou personnelles rendant difficile la CTF

Diverses situations familiales ou personnelles sont vécues par les participants et rendent leur CTF difficile :

- les enfants malades;
- les horaires du service de garde jugés inappropriés :
 - « Les employés du service de garde sont très stricts et nous devons payer une amende pour les minutes de retard. »
- les congés scolaires :
 - « Je trouve que les congés pédagogiques et la semaine de relâche nous causent beaucoup de soucis en tant que parents car ces périodes ne concordent pas avec nos horaires de travail. »
- les heures supplémentaires exigées par l'employeur;
- l'éloignement de la maison par rapport au lieu de travail :
 - « Ça prend une conjointe compréhensive. »

D'autre part, certains participants bénéficient de l'aide des grands-parents, d'un lieu de travail très proche du lieu de résidence ou d'une garde partagée harmonieuse, ce qui aide à concilier travail et famille : « Mon ex est mon meilleur dépanneur. »

Parmi le groupe, un seul participant a une conjointe qui ne travaille pas à l'extérieur du foyer. Cette situation lui permet de mieux concilier le travail et la famille.

Caractéristiques ou exigences du milieu de travail rendant difficile la CTF

Certaines caractéristiques du milieu de travail des participants rendent plus difficile la CTF, dont les suivantes :

- aucune flexibilité de la part de l'employeur (« by the book »);
- un environnement de travail très encadré;
- des exigences élevées de la part de l'employeur;
- un haut niveau de stress associé à la charge de travail et au milieu;
- un emploi sur la route;
- le manque de compréhension de la part de l'employeur (p. ex. : requiert toujours un billet du médecin);
- la bonne volonté du supérieur immédiat (p. ex. : la gérante);

- la présence de femmes :

« Un paquet de femmes ensemble crée toujours de la jalousie. »

À l’opposé, voici certaines caractéristiques du milieu de travail qui facilitent la CTF :

- la possibilité d’amener les enfants au travail :

« Si je suis mal pris, je peux amener mes enfants au travail. Il y a une petite salle conçue à cet effet ou j’emprunte une salle de conférence. »

- une entreprise familiale où les gens s’entraident;
- un employeur compréhensif, conscient de l’importance de la famille;
- un rendement mesuré selon la tâche accomplie, et non selon le nombre d’heures de travail;
- la confiance de l’employeur envers ses employés et vice-versa.

1.17.3 Mesures ou moyens actuellement en entreprise pour faciliter la CTF

Les mesures mises en place par les employeurs des participants sont davantage informelles que formelles. Selon ces derniers, certaines raisons expliqueraient l’absence de mesures formelles :

« C’est parce qu’il y a toujours des abus de la part des employés que les employeurs ne mettent pas en place de mesures formelles. »

« Bien souvent, c’est une question d’argent. Ce n’est pas rentable pour l’employeur d’instaurer des mesures formelles. »

Selon les participants, les différentes mesures informelles qui aident à concilier le travail et la famille sont:

- des horaires de travail d’été :

« L’été, on peut terminer le travail 30 minutes plus tôt si on reprend ce temps pendant notre dîner. »

- la possibilité d’amener les enfants au travail lors de situations exceptionnelles;
- la tolérance de l’employeur lors des journées fériées :

« À l’Halloween, on peut finir plus tôt exceptionnellement. »

- la possibilité de travailler de la maison;
- des horaires de travail flexibles;
- la possibilité de reprendre ses heures.

Par contre, dans certains milieux de travail, des abus ont été constatés. C’est pour cela que des règles plus formelles ont été instaurées pour tracer les « frontières ».

Une employée dans le milieu bancaire fait part qu’il existe des mesures formelles dans l’entreprise :

- la rotation des quarts de travail;
- un nombre défini de journées de maladie;
- la justification des journées de maladie;
- le temps de pause strict et ponctuel.

Même si ces mesures sont parfois contraignantes, les conditions liées à l'emploi (salaire, avantages sociaux, etc.) font en sorte que les employés demeurent en poste. Elles sont présentées aux employés lors de l'embauche, mais figurent également dans un guide accessible et mis à jour périodiquement.

1.17.4 Efficacité des mesures et des solutions favorisant le CTF dans le milieu de travail

De façon générale, les mesures informelles mises à la disposition des participants dans leur milieu de travail ont des effets positifs sur leur vie, notamment :

- une plus grande responsabilisation des employés face à leur travail;
- une augmentation de la polyvalence des employés (pour se faire remplacer);
- un meilleur esprit d'équipe au sein de l'entreprise;
- une diminution du stress;
- une plus grande motivation;
- un meilleur rendement :

« Moi, j'offre un meilleur rendement le matin. Je commence à 5 h et je finis plus tôt, tout le monde est content. Je suis plus motivé et productif. »

L'absence de mesures ou le manque de flexibilité de l'employeur peuvent aussi amener une autre forme de stress. En effet, si l'employé ne peut quitter son travail, il se demande ce qui arrive à la maison :

« C'est inquiétant de laisser les enfants seuls. »

Pour d'autres, le fait que les enfants soient parfois seuls les amène à se débrouiller et les rend plus responsables.

1.17.5 Autres ressources externes actuellement utilisées afin de favoriser la CTF

Outre les mesures mises en place par l'employeur, les participants utilisent régulièrement leur réseau de contacts pour les dépanner :

- la voisine;
- la famille;
- l'ex-conjoint :

« Les parents, les amis et les voisins sont d'un grand secours et acceptent souvent de nous dépanner. »

« Entre parents, nous nous entraisons en s'échangeant des services. »

1.17.6 Autres formes de soutien externe pour faciliter la CTF

Relativement aux autres services ou organismes pouvant favoriser la CTF, les participants suggèrent que :

- les services de garde prolongent leurs heures d'ouverture, demeurent ouverts le soir et même la nuit :

« Certains parents n'ont pas le choix de travailler le soir ou la nuit même s'ils ont des enfants. »

- les municipalités offrent des activités sportives gratuites et des camps de jours accessibles à un coût raisonnable.

Le mode de paiement des camps de jour devrait aussi être revu, être plus flexible :

« On nous demande de payer d'un seul coup et d'avance. »

1.17.7 Rôle du gouvernement en matière de CTF

Selon les participants, le gouvernement pourrait appliquer plusieurs mesures pour aider la CTF, par exemple:

- sensibiliser les entreprises aux problèmes de CTF;
- offrir davantage de soutiens financiers selon la situation familiale et le niveau de revenu des employés;
- offrir des avantages fiscaux aux employés et aux entreprises qui favorisent la CTF;
- diffuser l'information sur les programmes actuellement offerts.

1.17.8 Moyens de communiquer de l'information sur le soutien disponible en matière de CTF

Voici les moyens de communication suggérés par les participants afin de les informer des différents types de soutien disponibles :

- Internet;
- l'intranet de l'entreprise;
- le courrier interne de l'entreprise;
- la poste;
- le syndicat;
- le département (ou les responsables) des ressources humaines;
- l'information jointe au chèque de paye;
- la télévision;
- la déclaration d'impôts (mais quelque chose de simple et d'attrayant);
- plusieurs médias dans le cadre d'une bonne campagne publicitaire.

Les participants déconseillent l'utilisation d'un dépliant car ils en reçoivent déjà trop. Également, les participants pensent que l'employeur ne serait pas un bon diffuseur d'information :

« Il risquerait d'y avoir conflit d'intérêts et les informations ne seraient peut-être pas divulguées entièrement aux employés. »

1.18 Compte rendu du groupe réalisé avec des employés des secteurs primaire et secondaire dans des entreprises de 50 à 99 employés de la région de Laval

Cette section expose les propos tenus par un groupe de travailleurs des secteurs primaire et secondaire œuvrant au sein d'entreprises de 50 à 99 employés situées dans la région de Laval (**groupe de discussion réalisé le 19 novembre de 18 h à 20 h**). Il réunissait des personnes ayant des responsabilités familiales, notamment, un enfant à charge, ou la responsabilité d'une personne en perte d'autonomie ou malade.

1.18.1 Profil des participants

Ce groupe réunissait 6 participants, 3 femmes et 3 hommes, âgés de 42 à 47 ans. Tous travaillent de jour seulement, au sein d'entreprises de plus de 50 employés, et occupent différents emplois des secteurs primaire et secondaire : emballeuse, technicien en électronique, assistant gérant, etc. Deux participants ont des responsabilités à l'égard d'un proche malade et quatre ont des enfants à charge.

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des participants, selon certaines caractéristiques.

ÂGE	
CATÉGORIE	NOMBRE
40 à 45 ans	5
Plus de 45 ans	1

RESPONSABILITÉ	
CATÉGORIE*	NOMBRE
Enfant(s) âgé(s) de 5 à 11 ans	2
Enfant(s) âgé(s) de 12 à 18 ans	7
Enfant(s) âgé(s) de plus de 19 ans	1
Proche malade ou en perte d'autonomie	2

* Réponses non mutuellement exclusives

SITUATION FAMILIALE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Couple cohabitant avec enfant(s)	4
Parent seul avec enfant(s) à la maison	2

STATUT D'EMPLOI	
CATÉGORIE	NOMBRE
Temps plein	5
Temps partiel	1

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	4
Non	2

DÉPLACEMENTS FRÉQUENTS LIÉS AU TRAVAIL	
	NOMBRE
Oui	1
Non	5

HORAIRE DE TRAVAIL	
CATÉGORIE	NOMBRE
Jour seulement	6

1.18.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF

Définir la conciliation travail-famille

Tout d'abord, les participants sont invités à définir, en leurs termes, ce qu'est la « conciliation travail-famille ». Les propos recueillis sont les suivants :

- se débrouiller entre le travail et les enfants;
- éprouver des difficultés;
- avoir beaucoup d'organisation;
- gérer de front le travail et la famille;
- être préoccupé :
 - « Concilier signifie avoir la tête à la maison et le corps à l'ouvrage. »
- se débrouiller pendant les vacances d'été et les journées pédagogiques.

Situations familiales ou personnelles rendant difficile la CTF

Selon les participants, certaines situations familiales ou personnelles rendent encore plus difficile la conciliation de leurs responsabilités professionnelles et familiales :

- la présence d'enfants en bas âge;
- la présence d'adolescents :
 - « Mes adolescents ont des personnalités de batailleurs. Je m'inquiète des mauvaises influences qu'a leur entourage sur eux. »
 - « Ce n'est pas facile d'avoir des adolescents. Ils nous en font voir de toutes les couleurs. »
 - « Comme on dit, quand le chat est parti les souris dansent. »
- les horaires des écoles/les journées pédagogiques/les vacances estivales :
 - « C'est stressant d'avoir à s'organiser pendant les journées pédagogiques. »
- l'inquiétude de devoir laisser les enfants se garder seuls à la maison.

En revanche, d'autres situations familiales peuvent faciliter la conciliation :

« Mes enfants plus vieux m'aident beaucoup car ils sont suffisamment autonomes et responsables pour garder mes plus jeunes. »

Un participant a une conjointe qui travaille à temps partiel. Cette situation les aide à concilier le travail et la famille :

« Cela nous aide à concilier le travail et la famille, mais ce n'est pas toujours l'idéal pour le couple, car on ne se voit pas beaucoup, comme elle travaille la fin de semaine... »

Caractéristiques ou exigences du milieu de travail rendant difficile la CTF

Certaines caractéristiques ou exigences du milieu de travail des participants rendent difficile la CTF, dont les suivantes :

- le travail les fins de semaine;
- le travail sur appel :

« Je suis toujours inquiète d'avoir à trouver une gardienne à la dernière minute. Il m'est impossible de savoir à l'avance quand je serai appelée pour travailler. »

- les périodes de pointe ou de « rush » où souvent, il y a des heures supplémentaires à faire et peu de flexibilité;
- le travail de production avec horaire fixe :

« En production, c'est impossible d'être flexible. Il faut respecter des échéanciers. »
- une gestion des ressources humaines très stricte :

« Je travaille dans une entreprise très stricte. Je ne peux recevoir aucun appel personnel. »

À l'opposé, certaines caractéristiques du milieu de travail des participants sont favorables à la CTF:

- la possibilité de travailler à temps partiel;
- un employeur conciliant;
- des horaires flexibles;
- la rotation de quarts de travail;
- la présence d'un syndicat :

« Le syndicat donne une sécurité quand ça va bien, mais il y a des bons et mauvais côtés : souvent plusieurs normes doivent être respectées à la lettre... on perd donc la flexibilité... »

1.18.3 Mesures ou moyens actuellement en entreprise pour faciliter la CTF

Peu de mesures existent dans les entreprises où travaillent les participants. Selon eux, les raisons qui expliquent l'absence de mesures formelles au sein des entreprises où ils travaillent sont :

- le manque de compréhension de l'employeur :

« Les employeurs, comme le reste des Québécois, ont moins d'enfants qu'avant et sont donc moins compréhensifs à la cause. »
- les employés considérés comme des numéros;
- l'abus de certains employés;
- la nature des activités de l'entreprise :

« Les PME ne peuvent instaurer de mesures formelles car l'impact d'un employé absent est trop important sur le rendement global de l'entreprise. »

« Quand il y a 6 employés dans l'entreprise et que 2 personnes ne rentrent pas, c'est le tiers des employés qui manque. Les autres ne peuvent pas absorber la charge de travail additionnelle qui en résulte. »

Selon certains participants, les grandes entreprises peuvent plus facilement instaurer des moyens structurés, l'impact est moindre sur le reste des employés. Toutefois, dans une entreprise, il a été convenu « plus formellement » que l'employé pouvait prendre 6 jours par an si un enfant est malade. Ces congés sont cependant sans solde.

À défaut de mesures formelles au sein des entreprises, les employeurs appliquent parfois certaines solutions informelles qui sont gérées « cas par cas », par exemple :

- l'assouplissement des horaires de travail;
- la possibilité de reprendre ses heures;
- la possibilité, pour l'employé, d'amener l'enfant au travail en cas de contretemps;
- un employeur conciliant :

« Mon employeur est compréhensif mais il requiert un mot du médecin. »

« Mon employeur est compréhensif pour des situations extrêmes. »

« Si l'employé s'investit dans son travail, l'employeur le reconnaît et il est plus compréhensif s'il arrive quelque chose. »

Les participants qui bénéficient de telles mesures informelles semblent convenir que cela les aide beaucoup à concilier le travail et la famille.

1.18.4 Autres ressources externes actuellement utilisées afin de favoriser la conciliation

Outre les mesures informelles mises en place par les employeurs des participants, certaines ressources externes leur sont parfois utiles :

- le recours aux mets préparés d'avance ou congelés;
- les services de garde (CPE);
- une gardienne privée à la maison;
- un réseau familial et amical d'entraide;
- le bon voisinage.

1.18.5 Moyens pouvant être implantés en entreprise pour faciliter la CTF

Selon les participants, les entreprises pourraient instaurer plusieurs mesures pour faciliter la CTF, notamment :

- des garderies en milieu de travail :

« [...] mais ça dépend toujours de la taille de l'entreprise. »

- une banque d'heures;
- un horaire flexible;
- des journées de congé « familial » payées;
- la possibilité de reprendre ses heures;
- la possibilité d'accumuler les heures travaillées pendant les journées fériées et de les utiliser pour passer du temps en famille à un autre moment.

1.18.6 Autres formes de soutien externe pour favoriser la CTF

En dehors de leur milieu de travail, les participants sont d'avis que différents organismes pourraient apporter des modifications pour favoriser la CTF :

- les services de garde :

- prolonger les heures d'ouverture;
- offrir des services de soir et de nuit;
- moins pénaliser les parents pour les retards (diminuer les frais de retard);
- le milieu scolaire :
 - offrir un service d'aide aux devoirs/période d'étude;
 - diminuer le nombre de congés pour les journées pédagogiques et la semaine de relâche;
 - rassembler davantage les jours de congés pédagogiques autour des fins de semaine ou autres congés plutôt que de faire des « trous » dans la semaine ou faire rentrer les élèves pour un vendredi ou un lundi seulement;
 - coordonner les congés des niveaux primaire et secondaire pour qu'ils soient en même temps (au moins dans la même commission scolaire).
- la municipalité :
 - coordonner les camps de jour avec le calendrier scolaire;
 - former une équipe de « dépannage de gardiennes » de dernière minute.

1.18.7 Rôle du gouvernement en matière de CTF

Selon les participants, le gouvernement pourrait mettre en place des mesures pour aider les parents dans leur CTF, par exemple :

- augmenter les allocations familiales;
- valoriser davantage la famille;
- aider à la recherche de logement pour les familles;
- soutenir financièrement les parents qui travaillent à temps partiel;
- soutenir financièrement les parents qui choisissent de rester à la maison pour élever leurs enfants en bas âge :

« Rester à la maison pour élever ses enfants représente beaucoup d'efforts. Le gouvernement devrait reconnaître davantage ce choix en offrant une indemnisation financière aux parents. »

« Rester à la maison représente un travail à temps plein très important pour la société et pourtant, le gouvernement ne semble pas encourager ce choix. »

Au-delà du rôle du gouvernement dans la CTF, plusieurs participants affirment qu'il s'agit davantage d'une question de valeurs de « société » :

« Actuellement, la surconsommation entraîne les parents, comme le reste de la population nord-américaine, dans une course à l'argent. Cela rend souvent difficile la CTF. On manque de temps pour tout faire, et on n'est pas plus heureux au bout de la ligne. »

1.18.8 Moyens de communiquer de l'information sur le soutien disponible en matière de CTF

Les participants estiment que plusieurs moyens de communication pourraient servir à les rejoindre efficacement :

- l'information jointe au chèque d'allocation familiale;

- un dépliant joint à leur déclaration d'impôts;
- la poste;
- Internet;
- une campagne de communication de masse auprès du grand public.

Également, ils jugent que certains moyens de communication peuvent servir à rejoindre les employeurs :

- la documentation officielle/une lettre personnalisée envoyée par la poste;
- le syndicat;
- Internet.

Enfin, certains participants semblent douter de la transmission de l'information par leur employeur.

« Mon employeur ne me le dirait sûrement pas s'il existait des mesures parce que ce n'est pas à son avantage. »

1.19 Compte rendu du groupe réalisé avec des employés du secteur tertiaire dans des entreprises de 50 à 99 employés de la région de Laval

Cette section expose les propos tenus par un groupe de travailleurs du secteur tertiaire œuvrant au sein d'entreprises de 50 à 99 employés situées dans la région de Laval (**groupe de discussion du 19 novembre de 20 h à 22 h**). Il réunissait des personnes ayant des responsabilités familiales.

1.19.1 Profil des participants

Ce groupe réunissait 7 participants, 4 femmes et 3 hommes, âgés de 32 à 52 ans. Tous travaillent au sein d'une entreprise de plus de 50 employés et occupent différents emplois du secteur tertiaire : représentant, assistante administrative, contremaître, superviseur aux opérations, préposé aux bénéficiaires, etc.

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des participants, selon certaines caractéristiques.

ÂGE	
CATÉGORIE	NOMBRE
30-34 ans	2
35-39 ans	3
40-44 ans	1
45 ans et plus	1

RESPONSABILITÉ	
CATÉGORIE*	NOMBRE
Enfant(s) âgé(s) de moins de 4 ans	3
Enfant(s) âgé(s) de 5 à 11 ans	5
Enfant(s) âgé(s) de 12 à 18 ans	1
Enfant(s) âgé(s) de plus de 19 ans	1

* Réponses non mutuellement exclusives

SITUATION FAMILIALE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Parent seul avec enfant(s) à la maison	2
Parent seul sans enfant à la maison	1
Couple habitant avec enfant(s)	4

STATUT D'EMPLOI	
CATÉGORIE	NOMBRE
Temps plein	6
Sur appel	1

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	1
Non	6

DÉPLACEMENTS FRÉQUENTS LIÉS AU TRAVAIL	
	NOMBRE
Oui	1
Non	5
NRP	1

HORAIRE DE TRAVAIL	
CATÉGORIE	NOMBRE
Jour seulement	6
Rotation trois quarts	1

1.19.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF

Définir la conciliation travail-famille

Dans un premier temps les participants sont invités à définir, dans leurs mots, ce qu'est la « conciliation travail-famille ». Les propos recueillis sont les suivants :

- gérer le travail et la famille, « agencer les deux »;
- gérer les impondérables (p.ex. : lorsqu'un enfant tombe malade);
- bien accomplir les deux (bien coordonner le travail et la famille) :
 - « J'essaye de donner un bon rendement au travail et de bien m'occuper de ma famille. »
- courir, stresser;
- s'organiser (coordonner les activités professionnelles et familiales);
- essayer de « balancer » les deux :
 - « Un ou l'autre doit être pénalisé, c'est certain, les enfants ou le travail. »
- être fatigué :
 - « On arrive à la maison crevés. »
- avoir recours aux services de garde;
- « dépanner ».

Situations familiales ou personnelles rendant difficile la CTF

Plusieurs situations familiales ou personnelles sont vécues par les participants et rendent la CTF difficile :

- les déplacements fréquents (maison éloignée du lieu de travail) :
 - « Je perds du temps tous les jours à cause du trafic et de la distance à parcourir entre mon domicile et mon lieu de travail. »

- la charge d'enfants en bas âge;
- les enfants qui tombent malades;
- les garderies fermées pendant certaines périodes (vacances, congé de Noël, etc.);
- une garde partagée.

Plusieurs participants disent que leur vie est trop stressante. Ils se sentent coupables d'infliger leurs tensions à leurs enfants :

« Il est évident que mes enfants ressentent tout mon stress. Cela me fait beaucoup de peine... je me sens coupable. »

De plus, il semble que notre société de consommation entraîne les participants dans un cercle vicieux qui les pousse à vivre un grand stress :

« On travaille très fort parce qu'on veut tout avoir... donc on est stressé et au bout du compte, notre couple et nos enfants en souffrent. »

« On a toujours le choix mais on est poussé à consommer. »

La semaine de relâche et le long congé estival obligent les parents à faire preuve de beaucoup de débrouillardise. Voici les principales solutions auxquelles ils ont recours :

- l'aide de la famille (surtout les grands-parents) et des amis;
- les activités organisées par le service de garde de l'école;
- la garderie/la gardienne :

« Mais avec 2 enfants, c'est difficile de les faire garder au même endroit »

- l'utilisation des jours de vacances auxquels ils ont droit :

« Moi, je mets de côté mes journées de vacances et j'en profite pour décrocher à ce moment-là. Je n'ai pas vraiment d'autres choix. »

- le camp de jour :

« Je trouve cela dommage de devoir envoyer mon enfant au camp de jour. Dans mon temps, je passais l'été avec ma mère. »

- une bonne relation avec l'ex-conjointe qui peut dépanner.

De façon générale, selon les participants de sexe masculin, ce sont plus les conjointes qui vivent la CTF, car c'est plus souvent elles qui sont appelées au travail et qui doivent gérer ce problème.

Caractéristiques ou exigences du milieu de travail rendant difficile la CTF

Certaines caractéristiques ou exigences du milieu de travail des participants rendent difficile la CTF :

- une surcharge de travail;
- des horaires de nuit ou de soir;
- un manque de flexibilité de la part de l'employeur (des politiques d'entreprise strictes);
- des exigences élevées (objectifs de rendement à atteindre);
- un haut niveau de stress :

« Puisque mon travail est stressant, j'ai toujours tendance à ramener les tensions du travail à la maison. »

« Je suis trop stressé. Je finis toujours par arriver à l'heure, mais à quel prix... je n'ai pas de qualité de vie. »

- un manque de compréhension de l'employeur :

« Mon employeur ne comprend pas les difficultés que j'ai à concilier le travail et la famille. Il est d'une autre génération, plus traditionnelle, où la femme restait à la maison pour élever les enfants. »

« Ma patronne est très sévère... on ne peut pas recevoir d'appels personnels au travail. »

Certains employés sont syndiqués, mais n'osent pas se plaindre aux délégués syndicaux pour ne pas « s'attirer des troubles » par la suite :

« Le syndicat aide dans un sens, mais je préfère m'arranger seule ». « C'est plus important d'avoir un boss qui accorde de l'importance à la famille. »

1.19.3 Mesures ou moyens actuellement en entreprise pour faciliter la CTF

Aucune mesure formelle n'existe dans les entreprises où travaillent les participants. Selon eux, plusieurs raisons expliquent l'absence de mesures formelles :

- des coûts trop élevés pour l'employeur :

« L'employeur ne perçoit pas cela comme un investissement. Il songe plutôt aux employés supplémentaires qu'il devra embaucher pour pallier le manque de ressources humaines. »

- la taille de l'entreprise :

« Une PME ne peut se permettre autant de flexibilité qu'une grosse entreprise. Il y a trop peu d'employés pour absorber la baisse de production. »

- le secteur d'activité/le domaine :

« Certaines PME ne peuvent tout simplement pas. »

- la structure de l'entreprise :

« Plusieurs entreprises n'ont pas de département de ressources humaines ni de syndicat pour pousser l'employeur à instaurer des mesures formelles. »

- l'abus des employés :

« L'employeur ne veut pas s'engager officiellement parce qu'il est conscient qu'il y a toujours des employés qui abusent de leurs privilèges. Il préfère se garder une marge de manœuvre et fonctionner "cas par cas". »

Puisqu'il n'y a pas de mesures formelles en place, les employeurs fonctionnent souvent de façon plus informelle, « cas par cas ». Selon les participants, toutefois, l'employeur ne peut se permettre de donner à un sans donner à l'autre car cela finit par créer de la jalousie entre les employés et un sentiment d'injustice :

« Heureusement, le département de ressources humaines fait des réunions pour éventuellement instaurer des mesures équitables pour tous les employés et éviter qu'il y ait un sentiment d'injustice. »

D'autres se sentent mal à l'aise de demander des faveurs à leur employeur :

« Quand je demande à mon employeur d'être flexible et compréhensif, j'ai l'impression de quémander et je me sens mal à l'aise. »

Un participant ajoute qu'il faut se renseigner soi-même, en tant qu'employé, sur les normes du travail et les droits des employés :

« Je vais voir sur le site Internet des normes du travail et mon employeur n'a pas le choix de m'accorder au moins 10 jours de congé par année. En connaissant mes droits, j'évite d'avoir l'impression de demander une faveur à mon employeur. »

Dans les entreprises où certaines mesures informelles sont possibles, on note :

- la possibilité d'horaire flexible;
- des journées personnelles payées et non payées à la disposition de l'employé.

On remarque aussi que les employés qui s'en sortent le mieux fonctionnent sur une base donnant-donnant (donc vont rattraper, accumuler, se coordonner, etc.) s'ils doivent s'absenter.

1.19.4 Autres ressources externes actuellement utilisées afin de favoriser la CTF

Outre les quelques mesures informelles possibles dans les entreprises, les participants utilisent parfois des ressources externes, dont les suivantes :

- le réseau de contacts :

« Heureusement, les parents, amis et voisins sont d'un grand recours et acceptent souvent d'échanger des services pour me dépanner et vice-versa. »

- l'embauche d'une gardienne à la maison;
- l'embauche d'une personne pour les tâches ménagères :

« J'embauche une personne pour l'entretien ménager et pour tondre le gazon. Mais il est évident que cette solution est coûteuse et que tous les parents n'en n'ont pas nécessairement les moyens. »

- le service de dépannage de la halte-garderie :

« En cas d'exception, la halte-garderie accepte de garder mon enfant à court terme pour me dépanner. »

1.19.5 Moyens pouvant être implantés en entreprise pour faciliter la CTF

Les participants suggèrent des mesures que pourraient instaurer leurs employeurs pour faciliter la CTF :

- des semaines de 4 jours;
- un horaire flexible (avec la possibilité de reprendre ses heures);
- une banque d'heures;
- la possibilité de terminer le travail à midi le vendredi ou d'avoir une demi-journée de congé pour un répit dans la semaine :

« Mon budget serait trop serré si je travaillais seulement 4 jours par semaine. Par contre, je serais d'accord pour partir à midi le vendredi. Cela me permettrait de faire mes tâches ménagères ou de prendre mes rendez-vous pendant cette demi-journée et d'avoir plus de temps pour passer avec mes enfants la fin de semaine. »

1.19.6 Rôle du gouvernement en matière de CTF

La plupart des participants affirment que le gouvernement pourrait appliquer plusieurs mesures pour favoriser la CTF :

- des soutiens fiscaux :

« Il serait intéressant de pouvoir embaucher une personne pour les travaux ménagers en bénéficiant d'un crédit d'impôt. »

- des soutiens financiers :

« Le gouvernement pourrait compenser le parent qui travaille à temps partiel. »

- la politique de la semaine de 4 jours :

« Une semaine normale devrait être de 4 jours de travail la semaine et 3 jours de congé la fin de semaine. On est plus productif les 4 premiers jours de la semaine et on a besoin de ces 3 jours de fin de semaine . »

- de l'information sur les programmes ou les mesures actuellement possibles en entreprise et sur les services de soutien :

« Les gens ne sont pas au courant de ce qui existe. »

1.19.7 Moyens de communiquer de l'information sur le soutien disponible en matière de CTF

Plusieurs moyens de communication, selon les participants, peuvent être utilisés pour renseigner efficacement sur les différents types de soutien disponibles :

- la publicité dans les écoles (cégep, etc.), c'est-à-dire avant l'embauche;
- la publicité à la télévision (lors d'émissions de grande écoute ou lors des nouvelles);
- la publicité ou des articles dans les journaux;
- Internet;
- les dépliants dans les institutions financières (caisses/banques) et les centres communautaires;
- le Publisac;
- la « pub » à la radio;
- les CLSC;
- l'information transmise avec le chèque d'allocation familiale, la déclaration d'impôts et le chèque de paye.

Les participants soulignent également qu'il serait important d'informer les employeurs sur ces mesures et de s'assurer de faire une campagne utilisant plusieurs médias afin de rejoindre le plus de gens possible.

1.20 Compte rendu du groupe réalisé avec des employeurs, tous secteurs et tailles d'entreprise confondus de la région de Laval

Cette section expose les propos tenus par un groupe d'employeurs de tous secteurs d'activités et de tailles d'entreprise confondus situés dans de la région de Laval (**groupe réalisé le 19 novembre de 8 h à 10 h**).

1.20.1 Profil des participants

Ce groupe réunissait 6 participants, 3 femmes et 3 hommes. Cinq d'entre eux sont responsables de la gestion des ressources humaines de l'entreprise ou de leur équipe de travail. L'autre participant est propriétaire de l'entreprise, mais ne s'occupe pas directement de la gestion du personnel. Tous occupent un poste de direction ou de gestion au sein d'une entreprise du secteur primaire, secondaire ou tertiaire de moins de 50 employés.

Deux de ces entreprises sont syndiquées. La proportion moyenne de femmes (lorsque indiquée par l'employeur) y est de 52 %, mais celle-ci varie beaucoup d'une entreprise à l'autre. La moyenne d'âge des employés est de 31 ans et est très similaire pour l'ensemble des entreprises. On y retrouve des cadres, du personnel de bureau et de vente et des ouvriers, selon le secteur d'activité.

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des participants, en fonction de certaines caractéristiques.

SECTEUR D'ACTIVITÉ	
CATÉGORIES	NOMBRE
Primaire	1
Secondaire	1
Tertiaire	4

FONCTION	
CATÉGORIES	NOMBRE
Propriétaire-dirigeant	4
Autre	2

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIES	NOMBRE
Moins de 5 personnes	3
5 à 15 personnes	2
Plus de 15 personnes	1

HORAIRE DE TRAVAIL	
CATÉGORIES	NOMBRE
Jour seulement	2
Jour et soir ou soir et nuit seulement	4

NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE DE L'ENTREPRISE	
CATÉGORIES	NOMBRE
Moins de 5 ans	2
De 5 à 10 ans	2
Plus de 10 ans	2

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
CATÉGORIES	NOMBRE
Oui	2
Non	3
NSP/NRP	1

1.20.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF

Définir la conciliation travail-famille

On demande d'abord aux employeurs présents de définir, en leurs termes, ce qu'est la « conciliation travail-famille ». Ceux-ci mentionnent spontanément :

- un beau rêve;
- l'absence de qualité de vie;
- le manque de temps/une course contre la montre;
- trop de travail;
- des conflits entre les conjoints;
- un sentiment de culpabilité :

« Tu fais élever tes enfants par les autres. »

- la gestion du travail et de la famille;
- « rock and roll »;
- des difficultés.

Notons qu'étant donné que plusieurs employeurs ont des enfants en bas âge ou en ont déjà eus, ils ont tantôt la perception d'un parent (ils montrent beaucoup de compréhension envers les employés) et tantôt celle d'un employeur.

Difficultés des employés à concilier le travail et la famille

La majorité des employeurs de petites entreprises disent connaître la situation familiale de leurs employés et essaient d'être conciliants envers leurs besoins particuliers :

« Dans une PME, l'employeur est près de ses employés. »

Une opinion que ne partagent pas nécessairement les employeurs de plus grandes entreprises :

« En tant qu'employeur, on connaît plus ou moins bien nos employés mais eux se connaissent entre collègues. »

De l'avis général, ce ne sont pas tous les employés qui parviennent à concilier le travail et la famille. D'ailleurs, les employeurs remarquent que plusieurs employés sont visiblement fatigués lorsqu'ils sont à leur travail, en raison de leurs nombreuses obligations familiales.

Les principales difficultés éprouvées par les employés qui ont des enfants sont les suivantes :

- les congés scolaires des enfants des employés :

« Pendant les journées pédagogiques, c'est l'enfer. Le calendrier scolaire n'est pas du tout adapté à la réalité du monde du travail. »

« On voit des enfants partout au bureau lorsqu'il y a une journée pédagogique... ça, c'est certainement un problème de conciliation. »

« À l'intérieur d'une même commission scolaire, les écoles n'ont parfois pas les mêmes horaires. Par exemple, l'un de mes enfant termine l'école à 14 h 30 et l'autre à 15 h 20. »

- le manque de proximité de la garderie (p. ex. : un employé doit quitter le travail plus tôt pour aller chercher sa fille sans avoir à payer des frais causés par le retard);

- l'absence d'un employé pour une raison familiale :
 - « En tant qu'employeur, on doit parfois rester au bureau plus tard pour faire le travail de notre employé à sa place. »
 - « Les autres employés doivent s'acquitter de la charge de travail de l'employé absent. »
- les adolescents des employés qui n'ont pas un bon comportement à l'école créent de la tension chez les employés :
 - « Personne n'aime se faire appeler au bureau pour se faire dire que son adolescent a "foxé" un cours et ne pas savoir où il est. »
- les retards des employés :
 - « On essaie d'être tolérants, mais les retards des employés nous causent des problèmes. »

Les difficultés éprouvées par les employés ont ainsi des conséquences néfastes sur l'entreprise :

- « Quand il y a des enfants au bureau, c'est certain que les employés travaillent moins bien et même l'employeur est stressé. »
- « Quant à amener les enfants au travail et occasionner des pertes de temps importantes parce qu'ils dérangent, c'est mieux de rester à la maison. »

Particularités dans l'entreprise qui facilitent ou compliquent la CTF

Selon les participants, certains facteurs facilitent la CTF au sein de l'entreprise :

- un employeur conciliant/compréhensif;
- des employés à temps partiel pouvant remplacer un employé à temps plein qui s'absente soudainement;
- la possibilité pour l'employé de partir plus tôt afin de s'acquitter de ses responsabilités familiales et de reprendre ses heures par la suite;
- une flexibilité dans les heures de travail afin d'accommoder les employés.

Des participants expliquent qu'il est pour eux impossible d'offrir un horaire flexible à leurs employés en raison de la nature de l'entreprise (p. ex. : secteur de la construction où « tout le monde doit être là en même temps »). Ils essaient toutefois d'éviter, du mieux qu'ils le peuvent, les situations extrêmes dues aux problèmes de CTF, tel un « burn out », par exemple.

Les gens vivent aussi des problèmes à la maison ou dans leur quartier qui compliquent davantage la CTF, dont les suivants :

- le manque de gardiennes;
- l'augmentation des frais de garderie;
- le manque de coordination entre le calendrier scolaire et les horaires à l'intérieur d'une même commission scolaire;
- le manque de places disponibles dans les garderies (CPE) de leur quartier :
 - « Il y a des gens de Terrebonne qui placent leurs enfants dans la garderie de mon quartier et j'habite à Rosemère... ça enlève de la place pour mon enfant qui

habite à côté et je dois aller le porter à une garderie dans une autre ville... c'est ridicule. »

Une participante (elle-même monoparentale) préfère ne pas embaucher de mère monoparentale, car celle-ci aurait, selon elle, plus tendance à s'absenter de son travail pour des raisons familiales. Elle dit s'enquérir de la situation familiale des candidates qu'elle reçoit en entrevue et si celles-ci ont des enfants et qu'en plus, il s'agit d'une famille monoparentale, elle s'organise pour ne pas embaucher ces « candidates à problèmes ».

Contexte ou culture organisationnelle facilitant la CTF

Selon les participants, un milieu de travail composé principalement de femmes est plus « problématique », et ce, probablement parce que ce sont encore majoritairement les femmes qui se chargent des enfants et cela nuit à leur travail/carrière. À ce sujet, deux employeurs s'expriment ainsi :

« Les employés de sexe féminin occasionnent plus de tracas. »

« Ça n'arrête pas avec les femmes, il y a toujours un problème. »

En revanche, le fait d'être travailleur autonome semble favoriser la CTF :

« Je peux travailler de la maison le soir et même la nuit s'il le faut parce que je suis mon propre patron. »

1.20.3 Mesures ou moyens actuellement en entreprise pour faciliter la CTF

Aucun employeur n'a implanté de mesures formelles facilitant la CTF. Pour la majorité des participants, les problèmes et demandes liés à la CTF sont évalués « cas par cas », selon leur « gros bon sens ». Ils tentent d'éviter les abus de la part de l'employeur ou de l'employé (« c'est donnant-donnant »). Les employeurs demandent à leurs employés de les informer de leur absence le plus tôt possible afin qu'ils puissent mieux planifier leur remplacement. Le nombre de journées de maladie auxquelles a droit un employé varie d'une entreprise à l'autre. Certains employeurs les paient (c'est-à-dire que l'employé ne perd pas son salaire lorsqu'il s'absente).

1.20.4 Autres formes de soutien externe pour faciliter la CTF

En général, du point de vue de l'employeur, les participants [employeurs] utilisent très peu de ressources externes pour les aider à faciliter la CTF à l'intérieur de leur entreprise.

Cependant, certains d'entre eux sont aussi parents et ont recours aux solutions suivantes afin de faciliter la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles :

- l'embauche d'une femme de ménage;
- les camps de jour;
- une garderie qui prépare des mets « prêts-à-manger » à emporter pour dépanner le parent;
- l'aide d'un proche.

1.20.5 Rôle du gouvernement en matière de CTF

Les employeurs croient que le problème de CTF en est un de « société ». Les gens d'aujourd'hui sont trop axés sur la consommation plutôt que sur la qualité de vie. Ils travaillent

donc plus afin de se payer de belles choses : une grande maison, une voiture neuve, des voyages, etc.

Néanmoins, les employeurs croient aussi que le gouvernement devrait s'impliquer davantage afin d'améliorer la qualité de vie des travailleurs ayant des personnes à charge. Ils suggèrent les moyens suivants :

- une augmentation des allocations familiales;
- que les CPE donnent une priorité d'accès aux enfants résidant sur leur territoire;
- une assurance « enfant » offerte en partenariat par l'employeur et le gouvernement (p. ex. : des congés parentaux payés);
- une meilleure répartition des ressources financières :

« Les assistés sociaux ne devraient pas avoir le droit de placer leurs enfants dans les garderies à 5 \$. »

« Les parents qui travaillent et ont un faible revenu devraient recevoir plus d'aide financière de la part du gouvernement. »

Enfin, certains participants montrent un certain scepticisme par rapport à la capacité du gouvernement à instaurer de telles mesures :

« J'ai plus ou moins confiance en mon gouvernement en cette matière. »

1.20.6 Moyens de communiquer de l'information sur le soutien disponible en matière de CTF

Tous les employeurs souhaiteraient être davantage informés au sujet des différents types de soutien à la CTF. Ils aimeraient être rejoints par :

- des lettres provenant de la commission scolaire ou de l'école de leurs enfants;
- une ligne téléphonique offrant de l'information sur la CTF;
- une campagne de publicité véhiculée par plusieurs médias (dépliants envoyés par la poste, télévision, radio, affichage, etc.);
- une correspondance officielle provenant du gouvernement.

1.21 Sommaires régionaux

1.21.1 Sommaire de la région de Québec

Certains constats ressortent des discussions tenues **avec des travailleurs de la région de Québec**, les 5 et 6 novembre 2003.

- La grande majorité des travailleurs ont de la **difficulté à concilier travail et famille**.
- Très peu de travailleurs ont un **conjoint à la maison**, mais pour ceux qui sont dans cette situation, la conciliation travail-famille est grandement facilitée. Il en est de même dans le cas de travailleurs qui ont une **garde partagée** ou des **parents très disponibles**, ce qui leur procure un certain répit.

- ❑ Plusieurs travailleurs sont **chefs de familles monoparentales**, ce qui contribue à rendre la conciliation travail-famille **plus difficile** puisque le parent doit faire face seul aux difficultés (p.ex. : enfant malade, surcharge de travail).
- ❑ **Très peu de ressources externes** sont utilisées par les travailleurs, principalement parce que ces ressources leur sont inconnues. Les travailleurs demandent plutôt aux grands-parents, oncles/tantes et amis de leur venir en aide. Dans le cas des personnes âgées à charge, le CLSC est la ressource externe la plus connue, mais pas toujours utilisée. Des **attentes particulières** ont été formulées à l'égard des **services de garde** afin que les heures d'ouverture **soient étendues**, de même que vis-à-vis des **services municipaux** afin que les **horaires des camps de jour** soient mieux arrimés avec ceux des écoles. Des **camps de fin de semaine** seraient aussi appréciés.
- ❑ Quelle que soit la taille ou le secteur d'activité des entreprises, **aucune mesure formelle** n'est offerte aux travailleurs.
- ❑ Toutefois, des **mesures informelles** existent dans la grande majorité des entreprises, surtout dans les entreprises où les patrons sont plutôt conciliants, ouverts et compréhensifs. Elles consistent principalement à **échanger des quarts de travail, comprimer l'heure de dîner, cumuler des heures dans une banque, comprimer sa semaine en 4 jours, partir plus tôt** sans avoir à reprendre le temps. D'autres peuvent quitter le travail en cas d'urgence, mais doivent reprendre leurs heures, sinon leur salaire est coupé et leur situation financière en souffre considérablement. Toutes ces mesures sont gérées « **cas par cas** » et sont rarement communiquées aux travailleurs de façon officielle.
- ❑ Par contre, les travailleurs des **secteurs primaire et secondaire** font face à **plus de résistance** de la part de leur employeur puisqu'ils sont difficilement remplaçables, ont des horaires fixes, ou encore, parce que leur absence crée une rupture dans la chaîne de production.
- ❑ Les travailleurs de la région de Québec proposent diverses solutions pour faciliter la CTF :
 - des congés d'urgence;
 - une formation des employés afin de les rendre plus polyvalents (et faciliter le remplacement en cas d'urgence familiale);
 - un système de rotation des tâches;
 - une garderie en milieu de travail;
 - des journées de vacances flexibles;
 - la possibilité de comprimer une semaine de travail de 5 jours en 4 jours;
 - la semaine de travail de 35 heures (plutôt que de 37,5 heures).
- ❑ Les employeurs pourraient être davantage sensibilisés à la CTF et aux diverses solutions lors de rencontres employeur-employés. D'autres moyens ont aussi été suggérés :
 - un programme gouvernemental avec crédit d'impôt;
 - un communiqué officiel des normes du travail;

- des sessions d'information.
- ☐ Les travailleurs souhaitent que le gouvernement s'implique davantage dans la conciliation travail-famille, notamment par l'implantation des mesures suivantes :
- l'offre d'une compensation financière au parent qui choisit de demeurer à la maison à temps plein ou partiel;
 - un plus grand nombre de garderies et l'ajout de places en garderie;
 - l'augmentation des allocations familiales ou une allocation « garderie » utilisée à la discrétion des parents;
 - la semaine de 4 jours avec la cinquième journée rémunérée;
 - une modification des normes du travail afin que tous les travailleurs bénéficient des mêmes privilèges (mesures formelles et réglementées, p. ex. : congés parentaux payés).

Du côté des employeurs, les éléments suivants se dégagent de la discussion tenue avec ceux-ci à Québec, le 6 novembre dernier :

- ☐ Les **employeurs affirment bien gérer la conciliation travail-famille** dans leur entreprise. La polyvalence des employés ainsi qu'un climat de confiance contribuent à en faciliter la gestion;
- ☐ Les **mesures offertes** par les employeurs **sont informelles** et gérées « cas par cas ». Outre des mesures facilitantes comme des plages horaires mobiles, des heures supplémentaires cumulables, la semaine de 4 jours, etc., les employeurs offrent **certains privilèges** à leurs employés afin de leur faire plaisir et démontrer qu'ils se soucient d'eux (p. ex. : prêt du véhicule de la compagnie, dîner d'employés);
- ☐ Les principaux **avantages reliés aux mesures offertes** par l'employeur sont la **diminution du stress des employés**, la **création d'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise** et la diminution du taux de roulement;
- ☐ Alors que certains employeurs pensent que le gouvernement devrait limiter son implication en matière de CTF, d'autres aimeraient qu'il s'implique davantage en offrant les mesures suivantes :
- l'introduction de mesures obligatoires (p. ex. : prévues par les Normes du travail);
 - l'introduction de la semaine de 4 jours.
- ☐ Deux moyens sont déterminés afin de diffuser efficacement l'information aux employeurs et de les conscientiser :
- les chambres de commerce;
 - des dîners-conférences adressés aux employés et aux employeurs.
- ☐ Pour informer efficacement les employés sur le soutien offert en matière de CTF, on suggère :
- l'insertion d'information avec le talon de paie;
 - l'affichage sur le babillard destiné aux employés;

- le journal interne;
- les communiqués;
- l'intranet;
- les envois postaux.

1.21.2 *Sommaire de la région de Montréal*

Certains constats ressortent des discussions tenues **avec des travailleurs de la région de Montréal**, les 12 et 13 novembre 2003.

- ❑ Dans les entreprises de **1 à 9 employés**, **tous les participants éprouvent des difficultés importantes à concilier le travail et la famille**. Dans les PME de 50 à 99 employés, la plupart des employés du secteur secondaire gèrent assez bien la CTF alors que pour ceux du secteur tertiaire, la situation semble plus lourde pour la majorité des employés.
- ❑ Les facteurs qui expliquent la facilité à concilier le travail et la famille sont, en partie, dus au fait que les travailleurs sont très bien organisés à la maison (famille, amis, voisins, etc.), et que leurs enfants sont maintenant grands et autonomes.
- ❑ **Très peu de travailleurs ont un conjoint à la maison**, ce qui faciliterait, selon eux, la CTF. De plus, beaucoup sont à la tête de familles **monoparentales** ce qui **complique souvent la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles**.
- ❑ Pour la majorité des employés, lorsqu'un **enfant** ou un parent **tombent malades**, la CTF **devient très difficile** ainsi que lors de la **semaine de relâche des journées pédagogiques et des vacances estivales**.
- ❑ Le **manque de compréhension de l'employeur** et une **charge de travail** trop intense (p. ex. : heures supplémentaires, « rush ») sont les principales caractéristiques du milieu de travail qui **aggravent la CTF**, soucieux de productivité.
- ❑ Pour la forte majorité des participants et quelle que soit la taille des entreprises, **aucune mesure formelle n'est offerte aux travailleurs**. D'ailleurs, qu'elles soient formelles ou non, elles sont jugées insuffisantes par les employés.
- ❑ **Toutes les entreprises offrent des mesures informelles à leurs employés**. Elles consistent principalement à comprimer la semaine de travail, travailler 4 jours par semaine, cumuler des heures, échanger des heures avec des collègues, amener les enfants au travail en cas d'exception, ou encore, avoir occasionnellement la possibilité de quitter le travail plus tôt.
- ❑ La mise en application de ces mesures dépend cependant dans bien des cas de l'attitude compréhensive de l'employeur et de sa tolérance, ce qui explique qu'elles sont souvent négociées « cas par cas ».
- ❑ Les impacts favorables de telles mesures sur les employés se traduisent par une réduction de leurs stress et une meilleure qualité de vie.

- ❑ Selon les participants des entreprises de 50 à 99 employés, **les employeurs n'ont pas avantage financièrement à implanter de telles mesures.**
- ❑ Toutefois, il semble que les mesures formelles ou non soient plus accessibles dans les entreprises où les employés sont syndiqués.
- ❑ Très **peu de ressources externes sont utilisées** par les travailleurs principalement parce que ces ressources ne sont pas **connues**, peu accessibles ou payantes. Ils ont plutôt recours à leur famille, leurs amis et même à leurs voisins. Les parents sont davantage à l'affût d'activités à peu de frais pour leurs enfants durant les congés scolaires.
- ❑ Les employés ont suggéré quelques idées qui pourraient être soumises aux employeurs, dont les services de garderie en milieu de travail, la possibilité d'avoir des horaires variables ou de travailler 3 ou 4 jours par semaine, les congés de maladie ou parentaux payés. Les employés au secteur secondaire gagneraient selon eux à être plus polyvalents, ce qui faciliterait les remplacements.
- ❑ Les travailleurs **souhaitent** ardemment que le **gouvernement s'implique davantage** dans la CTF, notamment par l'implantation des mesures suivantes :
 - offrir un nombre minimum de congés de maladie (normes du travail);
 - prévoir des journées de congé payées lorsque les enfants tombent malades;
 - harmoniser les heures de classes avec l'horaire de travail normal;
 - offrir une semaine de congé payée pour les parents pendant la semaine de relâche;
 - offrir un soutien financier aux parents qui travaillent à temps partiel ou qui souhaitent demeurer à la maison pour élever leurs enfants;
 - augmenter les allocations familiales;
 - offrir la semaine de 4 jours (avec la 5^e journée payée);
 - instaurer des mesures fiscales à la fois pour les familles et les employeurs;
 - privilégier les familles à revenus modestes dans les garderies à 5 \$;
 - prévoir plus de garderies en milieu de travail;
 - revoir les heures d'ouverture des garderies.
- ❑ D'autres démontrent davantage de scepticisme face à la capacité du gouvernement à instaurer de telles mesures.
- ❑ Les meilleurs moyens ou outils pour informer les travailleurs sur les mesures favorisant la CTF sont :
 - un numéro de téléphone général (p. ex. : 1-888-FAMILLE);
 - un service d'orienteur;
 - le Centre de référence de Montréal;
 - Communication-Québec;
 - un répertoire simplifié des organismes;
 - une importante campagne de publicité;

- de l'information remise en mains propres (p. ex. : à la sortie du métro);
- leur rapport d'impôt/par leur comptable;
- les allocations familiales;
- l'information remise à la suite d'un accouchement;
- un dépliant par la poste;
- un site Internet;
- un dépliant avec le chèque de paye.

En ce qui concerne les employeurs, les propos suivants résument la discussion tenue avec le groupe de la région de Montréal le 13 novembre dernier :

- ❑ Contrairement aux employeurs de Québec et du Saguenay, ceux de Montréal éprouvent d'importantes difficultés à concilier travail et famille, tant comme employeurs que comme parents. Selon eux, ce n'est pas tout le monde qui réussit la CTF. Ils estiment que la qualité de vie au travail est grandement affectée par celle à la maison et vice-versa.
- ❑ Les absences, les retards et les départs à l'improviste des employés représentent les principales conséquences défavorables d'une mauvaise CTF.
- ❑ Les mesures offertes par les employeurs sont informelles et gérées au « cas par cas ». Certains employeurs se montrent tolérants, flexibles et ouverts d'esprit envers leurs employés en ce qui a trait à leurs obligations familiales. Les horaires variables représentent la solution la plus répandue de même que la semaine de 4 jours, les horaires comprimés et les banques d'heures.
- ❑ Les principaux avantages reliés aux mesures offertes par l'employeur sont un meilleur taux de rétention des employés et un meilleur climat de travail. En revanche, ces mesures informelles génèrent un surplus de travail pour les collègues des employés bénéficiant de ces avantages.
- ❑ Les employeurs reprochent au gouvernement son manque de soutien en matière de CTF et souhaiteraient qu'il s'implique davantage en offrant les mesures suivantes :
 - l'introduction de la semaine de 4 jours;
 - un barème de congés parentaux payés;
 - l'harmonisation de l'horaire et du calendrier scolaire avec ceux du monde du travail.
- ❑ Tous les employeurs souhaiteraient être davantage informés au sujet des différents types de soutien à la CTF. Ils aimeraient être rejoints par :
 - une campagne de publicité;
 - des communiqués par écrit véhiculés à l'intérieur de documents officiels adressés à l'entreprise;
 - des communiqués écrits véhiculés à l'intérieur de la déclaration d'impôts;
 - des rencontres de groupes composés de PME;
 - les centres locaux de développement.

1.21.3 Sommaire de la région du Saguenay

Certains constats ressortent des discussions tenues **avec des travailleurs de la région du Saguenay**, les 18 et 19 novembre 2003.

- De façon générale, les travailleurs éprouvent des **difficultés à concilier vie familiale et obligations professionnelles**.
- Les quelques travailleurs dont le **conjoint est à la maison ont moins de difficultés** à concilier le travail et la famille, ce dernier étant disponible en cas de problèmes avec un enfant ou un parent malade.
- Les **mesures** actuellement offertes aux travailleurs pour les aider à concilier le travail et la famille sont **généralement informelles, et ce, quels que soient la taille de l'entreprise et le secteur d'activité**.
- Les quelques mesures informelles actuellement disponibles consistent principalement à permettre aux travailleurs de **partir plus tôt en cas d'urgence** (mais les heures doivent être reprises à un autre moment de la semaine ou ne sont pas payées), de **faire les heures en 4 jours**, de **cumuler des heures** dans une banque ou d'**échanger les quarts de travail** avec des collègues.
- Par contre, les **travailleurs des secteurs primaire et secondaire peuvent difficilement bénéficier de ces mesures**, leur présence étant essentielle pendant certaines heures de la journée (surtout pour ceux impliqués dans la chaîne de production).
- Les mesures informelles ne sont généralement pas communiquées aux employés. Pour ceux qui en ont été informés, ce sont **principalement les collègues de travail** qui en ont parlé.
- Les mesures informelles sont gérées « **cas par cas** », selon les besoins de chacun.
- Selon les travailleurs, les **entreprises n'ont pas intérêt** à mettre en place des mesures permettant à leurs employés de mieux concilier le travail et la famille puisqu'elles n'y voient **pas d'avantages financiers**.
- Les principales **ressources utilisées** par les travailleurs, lorsque des problèmes se posent, sont des membres de leur **famille immédiate, des amis ou des gens du voisinage**.
- Aussi, certains travailleurs ont développé **des trucs** pour faciliter la conciliation travail-famille, dont **la préparation des repas pendant la fin de semaine** (planification des repas pour la semaine à venir), le recours aux **repas préparés à l'avance en magasin** et, à l'occasion, des **repas au restaurant**.
- Les travailleurs **utilisent très peu de ressources externes**, soit pour des raisons de coûts (p. ex. : le coût élevé des camps de jour ou des services d'une femme de ménage) ou parce qu'ils ne les connaissent pas.

- ❑ Selon les travailleurs, le **gouvernement a également un rôle à jouer** en matière de conciliation travail-famille, soit par la **rémunération des parents** qui désirent rester à la maison pour élever leurs enfants, la mise en place d'une **semaine de travail de 4 jours** (en rémunérant la 5^e journée), **l'étalement du congé parental** sous forme de congés mobiles à utiliser lorsque l'enfant est malade, **l'accroissement de places dans les CPE** et **l'augmentation des allocations familiales**.
- ❑ Pour être mieux informés des mesures disponibles sur la CTF, les travailleurs aimeraient être rejoints par la **télévision**, la **poste**, **Internet** et **l'école** (par des dépliants remis aux enfants).
- ❑ Par contre, les travailleurs s'entendent pour dire que les **services de garde actuels**, le **milieu scolaire**, le **milieu municipal** et le **milieu de la santé et des services sociaux** devraient tous avoir **un rôle plus important à jouer** en matière de conciliation travail-famille.
- ❑ Parmi les interventions proposées par les travailleurs, on note :
 - **l'étalement des heures d'ouverture** des services de garde actuels;
 - le **retrait des pénalités** lors des retards des parents au service de garde;
 - **l'arrimage** des horaires des **camps de jour** au calendrier scolaire;
 - la disponibilité des services de garde scolaires lors des congés d'été et la relâche scolaire;
 - des services de **répit-dépannage** pour les parents d'enfants gravement malades ou nécessitant des soins constants;
 - le **financement d'équipements médicaux** pour les enfants qui nécessitent des soins spécialisés.

Du côté des employeurs, les éléments suivants ressortent de la discussion tenue avec ceux-ci au Saguenay, le 19 novembre dernier :

- ❑ Les employeurs sont généralement au courant de la **situation familiale** de leurs employés, et ce, **quels que soient la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité**. Par contre, ils préfèrent garder une certaine distance afin de pouvoir traiter objectivement les demandes des employés ou les situations particulières.
- ❑ Selon les employeurs, leurs **employés** éprouvent **généralement de la difficulté** à concilier le travail et la famille.
- ❑ La principale difficulté éprouvée par les employeurs et leurs employés est **l'horaire des garderies qui ne correspond pas à celui de l'entreprise**. L'horaire « régulier » de 8 h à 17 h ne cadre pas avec la majorité des entreprises, notamment dans le commerce de détail, la restauration et les exploitations agricoles.
- ❑ Les **mesures** offertes par les employeurs sont généralement **informelles** et gérées « cas par cas », particulièrement dans les petites entreprises. Elles consistent principalement à permettre une **flexibilité dans l'horaire de travail** et **l'accumulation d'heures dans une banque**.

- ❑ Les employeurs tentent, lorsque cela est possible, de faire **preuve de compréhension** envers leurs employés en ce qui concerne la conciliation travail-famille. Par contre, ils doivent porter une attention particulière à la façon de traiter les demandes afin d'éviter les abus.
- ❑ Les mesures informelles visant la CTF sont **communiquées aux travailleurs de façon informelle**.
- ❑ Pour une plus grande entreprise ayant mis en place certaines **mesures formelles**, les employés en sont informés au moment de **l'embauche**.
- ❑ Les principales raisons invoquées par les employeurs pour mettre en place des mesures visant à faciliter la CTF sont : la **création d'un sentiment d'appartenance** et la rétention des employés.
- ❑ Les employeurs aimeraient que le gouvernement les aide davantage à mieux soutenir leurs employés en matière de conciliation travail-famille en offrant les mesures suivantes :
 - **alléger les normes du travail** afin que les employeurs aient plus de liberté pour aider leurs employés;
 - **offrir des mesures financières** pour favoriser la famille et hausser le taux de natalité;
 - **favoriser les enfants des travailleurs pour les places en CPE** (et refuser ou limiter l'accès aux enfants des bénéficiaires de l'aide sociale).
- ❑ Les employeurs aimeraient être **mieux informés** des mesures disponibles afin de pouvoir, par la suite, en informer leurs employés. La **visite d'un représentant spécialisé en CTF** (p. ex. : une personne d'Emploi-Québec) est d'ailleurs considérée comme une bonne idée par les employeurs rencontrés.

1.21.4 *Sommaire de la région de Laval*

Certains constats ressortent des discussions tenues **avec des travailleurs de la région de Laval**, les 18 et 19 novembre 2003.

- ❑ **Plusieurs éléments de la situation familiale ou professionnelle des travailleurs rendent très difficile la CTF. L'éloignement de l'école ou de la garderie, les enfants en bas âge** ou qui tombent **malades** et la **garde partagée** représentent les principales situations familiales **défavorables** à la CTF. Par ailleurs, les **surcharges de travail**, un **horaire imprévisible**, le **stress** lié aux exigences élevées du travail à accomplir et le **manque de compréhension** ou de flexibilité de l'employeur figurent parmi les principaux facteurs liés au travail qui **aggravent** la CTF.
- ❑ De plus, les horaires des services de garde sont jugés inappropriés.
- ❑ La **semaine de relâche**, les **journées pédagogiques** et le long **congé estival** représentent des **périodes difficiles en matière de CTF** pour la majorité des employés. L'aide de la famille et des amis, la garderie, le service de garde à la maison, les camps de jour et la possibilité d'amener les enfants au travail sont les principales ressources vers lesquelles se tournent alors plusieurs parents.

- ❑ Les travailleurs ont développé certains trucs afin de faciliter la **gestion quotidienne des repas**. Beaucoup cuisinent en grande quantité pour congeler ensuite des repas, certains achètent des repas préparés et d'autres vont au restaurant à l'occasion.
- ❑ Les quelques travailleurs qui ont un **conjoint qui ne travaille pas** à temps plein à l'extérieur du foyer ont **plus de facilité à concilier travail et famille**.
- ❑ Les autres **facteurs familiaux ou personnels** facilitant la CTF sont le **soutien des proches** (principalement des grands-parents), une **garde-partagée** harmonieuse et la présence d'enfants plus âgés à la maison qui veillent sur les plus jeunes.
- ❑ On note également que la CTF est plus facile dans les entreprises de type familial où les gens s'entraident ainsi que dans les entreprises où l'employeur est compréhensif et où règne un climat de confiance.
- ❑ **Peu de mesures formelles facilitant la CTF sont en place** dans les entreprises dans lesquelles les participants travaillent. Selon les travailleurs, le **coût élevé** que représenteraient ces mesures pour l'employeur, les exigences de **productivité** de l'entreprise, la petite taille de l'entreprise, le type d'entreprise (surtout où il y a une chaîne de production), le **manque de personnel de remplacement**, l'**abus** par certains employés de leurs privilèges et l'absence d'un **service des ressources humaines** expliquent, en partie, l'absence de telles mesures.
- ❑ Cependant, plusieurs **mesures informelles leur sont offertes**. Elles consistent principalement à offrir aux employés la **possibilité de reprendre leurs heures, d'amener leurs enfants au travail** et d'avoir des **horaires flexibles**.
- ❑ Ces mesures informelles sont **appliquées « cas par cas »**. Selon le niveau de **compréhension** et de **flexibilité** de l'employeur. Le manque de formalité de ces mesures **crée** parfois des tensions entre collègues et vis-à-vis de l'employeur.
- ❑ Quelles que soient les mesures offertes dans l'entreprise, **peu d'information est véhiculée aux employés** par rapport à celles-ci.
- ❑ Les **impacts favorables** de telles mesures sur les employés se traduisent, notamment, par une **diminution du stress**, une **plus grande motivation au travail** et un **meilleur rendement**.
- ❑ Les travailleurs ont suggéré plusieurs **mesures pouvant être implantées en entreprise** pour **faciliter la CTF**, dont :
 - la présence de garderies en milieu de travail;
 - la possibilité de cumuler les heures et d'avoir un horaire flexible;
 - les journées de congé « familial » payées;
 - la semaine de 4 jours.
- ❑ On suggère aussi que les services de garde prolongent leurs heures d'ouverture, et que les congés scolaires soient mieux planifiés.

- ❑ Pour faciliter la CTF, les travailleurs **souhaiteraient que le gouvernement mette en place les mesures** suivantes :
 - augmenter les allocations familiales;
 - sensibiliser davantage les entreprises à la CTF;
 - soutenir financièrement les parents qui travaillent à temps partiel ou qui souhaitent demeurer à la maison pour élever leurs enfants en bas âge;
 - offrir la semaine de 4 jours;
 - augmenter l'accessibilité aux garderies (nombre de places et proximité);
 - diffuser plus d'information sur les formes de soutien présentement offertes.

- ❑ Les **meilleurs moyens ou outils pour informer les employés** sur les mesures favorisant la CTF sont :
 - l'envoi d'information postale (lettre, dépliant, etc.);
 - Internet/intranet de l'entreprise;
 - les commissions scolaires/les taxes scolaires;
 - les centres communautaires/CLSC;
 - une campagne de publicité véhiculée par différents médias;
 - de l'information transmise avec la déclaration d'impôts/le chèque d'allocation familiale;
 - le syndicat/le département des ressources humaines.

Du côté des employeurs, les propos suivants résument la discussion tenue avec le groupe de la région de Laval, le 19 novembre dernier :

- ❑ La majorité des **employeurs** œuvrant dans de **petites entreprises** disent **connaître la situation familiale de leurs employés**, ce qui n'a pas été constaté **dans les plus grandes entreprises**.
- ❑ Selon les employeurs, **plusieurs employés**, et parfois même eux en tant que parents, **ne parviennent pas à concilier travail et famille**.
- ❑ Les **principales difficultés** éprouvées sont les **congés scolaires** des enfants (p. ex. : journées pédagogiques le lundi, lorsque le parent travaille), **l'éloignement des garderies**, le **manque de places** en garderie, ainsi que les **absences ou retards des employés**.
- ❑ Selon ce groupe d'employeurs, **un milieu de travail composé** majoritairement de **femmes** rend la **CTF encore plus difficile**.
- ❑ **Aucun employeur n'a implanté de mesures formelles facilitant la CTF**. Cependant, certaines mesures informelles sont en place et gérées « **cas par cas** ». Les employeurs semblent se montrer **relativement flexibles** envers les demandes de leurs employés tout en essayant **d'éviter les abus**.

- ❑ Plusieurs **conséquences négatives** pour l'employeur et l'employé résultent de ces difficultés (p. ex. : baisse de productivité de l'entreprise, augmentation du stress pour l'employeur et les employés, tensions au sein de l'entreprise, etc.).
- ❑ Mis à part l'embauche d'une femme de ménage **ou l'achat de mets prêts à manger préparés par une garderie, et les camps** de jour l'été, **peu de ressources externes** permettant de faciliter la CTF **sont utilisées** par les employeurs ou les employés.
- ❑ Les employeurs croient que le **problème de CTF en est d'abord un de société**. Une partie de la solution pourrait venir d'**une plus grande implication du gouvernement** par la mise en place des mesures suivantes, mais beaucoup demeurent sceptiques :
 - une augmentation des allocations familiales;
 - une réorganisation des CPE par territoire;
 - des congés parentaux offerts en partenariat par le gouvernement et l'employeur.

Les employeurs **souhaiteraient recevoir plus d'information sur le soutien offert en matière de CTF**. Ils pourraient être rejoints principalement par une **correspondance officielle** provenant du gouvernement, une importante **campagne de publicité** ou par **l'école fréquentée par leurs enfants**.

Ce chapitre présente les comptes rendus des 60 entretiens semi-structurés. Ceux-ci sont regroupés selon les trois grands secteurs d'activité, primaire, secondaire et tertiaire. Ils sont suivis d'un sommaire.

2.1 Sommaire des entretiens semi-structurés

Cette section présente la synthèse des propos tenus lors des entretiens semi-structurés réalisés avec des dirigeants de PME de 1 à 99 employés œuvrant dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, au cours des mois de novembre et décembre 2003.

- La majorité des employeurs interrogés définissent la « **conciliation travail-famille** » dans les termes suivants :
 - **faciliter/aider/permètre l'arrimage** du **travail** avec les **obligations familiales**;
 - offrir des **mesures** pour **aider** les employés lorsqu'ils ont **besoin** de temps pour leur famille (ex. : **congés flexibles, diminution des heures de travail, mesures gouvernementales**, etc.);
 - travailler **ensemble** (employeurs et employés) pour trouver des **solutions** permettant aux parents (surtout les femmes) d'atteindre un **équilibre** entre leur travail et leur famille.
- De façon générale, les dirigeants interrogés **disent parvenir à gérer la conciliation travail-famille** dans leur entreprise, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité.
- Par contre, selon le **type de poste** occupé (p. ex. : un employé à la production qui travaille sur une chaîne de montage ou un employé qui doit se déplacer à l'extérieur de la région pour son travail), il est **plus difficile**, pour les employeurs, de faire face aux différentes situations que vivent leurs employés en matière de conciliation travail-famille.
- La majorité des employeurs consultés affirment **connaître la situation familiale de leurs employés**, particulièrement les employés à temps plein et permanents. Certains d'entre eux connaissent moins la situation des employés saisonniers ou à temps partiel.
- Les **principales difficultés** éprouvées par les employeurs en matière de **gestion des ressources humaines** sont :
 - le recrutement d'employés spécialisés;
 - le roulement du personnel, particulièrement pour les postes saisonniers dans les PME du secteur primaire;
 - les absences imprévues ou de longue durée;
 - les départs plus tôt ou les arrivées tardives d'un employé pour un rendez-vous médical avec les enfants;

- la difficulté d'accorder des privilèges aux employés sans qu'ils en abusent.
- ❑ Les deux dernières difficultés peuvent être attribuables à des problèmes de conciliation travail-famille.
 - ❑ Selon les personnes interrogées, un certain nombre d'éléments facilitent la conciliation travail-famille dans leur entreprise, tels qu'un modèle d'organisation flexible, l'entreprise, l'ouverture d'esprit et la **compréhension** des dirigeants, la petite ou la grande **taille** de l'équipe de travail (ça dépend des entreprises), le **télé-travail**, l'**horaire de travail** mis en place et sa flexibilité, le **partage des tâches** entre les employés, les bonnes **communications** entre employés ainsi qu'entre les employés et l'employeur, les **congés additionnels** et les **congés sans solde** offerts par l'employeur.
 - ❑ Par contre, ils relèvent un certain nombre d'éléments qui peuvent rendre plus difficile la conciliation travail-famille, comme :
 - des déplacements fréquents à l'extérieur de la ville/région;
 - la nature des activités de l'entreprise ou du poste (p. ex. : activités à l'extérieur du pays, poste exigeant d'être sur les lieux de travail pendant les heures d'affaires, le travail d'équipe, etc.);
 - le manque de main-d'œuvre pour remplacer les employés absents.
 - ❑ Les **mesures offertes** par la forte majorité des employeurs **sont informelles** et gérées « cas par cas ». Les principales mesures offertes sont des horaires de travail flexibles, des heures supplémentaires cumulables dans des banques d'heures, les horaires de travail comprimés (5 jours travaillés en 4 jours) et la semaine de 4 jours (horaire de travail réduit à 4 jours).
 - ❑ Parmi les quelques **mesures formelles** offertes par certains employeurs, on note une banque de cinq journées de congés payés à utiliser pour des responsabilités familiales, et des congés sans solde.
 - ❑ En général, les mesures, qu'elles soient formelles ou informelles, sont offertes à **toutes les catégories d'emplois** dans l'entreprise.
 - ❑ Cependant, pour certains dirigeants interrogés, il semble plus difficile de généraliser ces mesures à l'ensemble des employés compte tenu de la nature même de certains emplois dans le secteur primaire (p. ex. : les emplois saisonniers, les employés payés à forfait ou à contrat), dans le secteur secondaire (p. ex. : les employés travaillant sur la chaîne de production) et dans le secteur tertiaire (p. ex. : les employés contractuels ou devant être en poste pendant les heures d'affaires de l'entreprise).
 - ❑ Les facteurs qui ont amené les dirigeants à implanter des mesures visant la conciliation travail-famille sont la culture, les valeurs et la philosophie de l'entreprise, des demandes de la part des employés, la volonté de l'entreprise de retenir ses employés actuels en poste, la situation familiale de l'employeur (devant lui-même concilier le travail et la famille), le respect des employés et le désir de créer un climat de travail agréable et de confiance en interne, et l'importance accordée à la satisfaction et au bonheur des employés.

- ❑ Pour communiquer les mesures d'intérêt général (qui s'appliquent à l'ensemble des employés) dans leur PME, les dirigeants utilisent divers moyens tels que des réunions d'équipe, des mémos affichés sur les tableaux d'affichage interne, des courriels, etc.
- ❑ Pour d'autres, ils n'ont pas vraiment de moyens pour transmettre l'existence de ces mesures à leurs employés. Ainsi, ils en discutent lorsque le besoin se fait sentir, à la demande de l'employé, au moment de l'embauche ou cela est prévu dans la convention collective.
- ❑ En général, les dirigeants interrogés ne semblent **pas manquer d'outils pour répondre aux questions** de leurs employés, mais plusieurs aimeraient connaître ce qu'offrent les autres employeurs dans leur secteur d'activité afin de recueillir de nouvelles idées ou mieux répondre aux besoins de leurs employés.
- ❑ Les employeurs du secteur primaire interrogés ne croient pas qu'une aide ou une forme de soutien en matière de conciliation travail-famille les aiderait davantage à retenir leur main-d'œuvre, contrairement aux employeurs des secteurs secondaire et tertiaire qui souhaiteraient obtenir les soutiens suivants :
 - une subvention pour une garderie en milieu de travail;
 - un nombre plus élevé de congés de maladie payés;
 - des conseillers en gestion des ressources humaines accessibles gratuitement;
 - un site Internet ou un bulletin d'information sur le sujet;
 - des services d'aide aux employés.
- ❑ Selon la majorité des dirigeants consultés, les mesures actuellement disponibles dans leur entreprise en matière de conciliation travail-famille répondent bien aux besoins de leurs employés, qui ont noté des effets positifs à la suite de leur implantation :
 - une baisse du taux de roulement;
 - des commentaires positifs de la part des employés;
 - l'accroissement d'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise;
 - une plus grande satisfaction des employés;
 - une plus grande motivation des employés au travail;
 - un bon climat de travail.
- ❑ Les employeurs des **secteurs primaire et secondaire mentionnent ne pas évaluer** les impacts des diverses mesures offertes. Il en est de même pour la majorité des employeurs du secteur tertiaire. Par contre, pour les plus grandes entreprises de ce secteur, des outils informatiques, des évaluations qualitatives ainsi qu'un sondage annuel sont des moyens utilisés pour évaluer l'efficacité des mesures offertes.
- ❑ Chez les employeurs du **secteur primaire interrogés, aucun service ou organisme** n'est utilisé pour les aider eux-mêmes à mieux concilier le travail et la famille.
- ❑ À l'opposé, les employeurs des **secteurs secondaire et tertiaire** disent utiliser certaines **ressources externes** comme des services de garde pour les 5-14 ans, des services d'aide aux devoirs et un service de garde en milieu de travail. Ils proposent également de nouveaux services comme des horaires prolongés et un plus grand nombre de places disponibles dans les services de garde et les camps de jour.

- ❑ Pour **mieux soutenir leurs employés**, les dirigeants consultés proposent divers **moyens** qui pourraient être offerts par des services ou des organismes externes à leur entreprise, comme un plus grand nombre de places dans les services de garde à 5 \$, des services adaptés aux familles dans les CLSC, des activités pour les enfants offertes par les municipalités, des services de garde pour les enfants âgés de 5 à 14 ans, des services d'aide aux devoirs et des activités parascolaires gratuites dans les écoles primaires et secondaires de la région.

- ❑ En général, les employeurs reprochent au **gouvernement son manque de soutien** en matière de conciliation travail-famille. Ils suggèrent d'ailleurs que ce dernier s'implique davantage en offrant les mesures suivantes :
 - augmenter le nombre de places dans les services de garde à 5 \$;
 - donner des allocations familiales à un plus grand nombre de familles;
 - améliorer les normes de travail des travailleurs saisonniers;
 - donner des incitatifs financiers aux entreprises pour qu'elles soutiennent davantage leurs employés;
 - maintenir le tarif des services de garde à 5 \$ par jour;
 - aider financièrement les familles à payer les services de garde;
 - guider les employeurs dans leur démarche d'implantation de mesures visant la conciliation travail-famille;
 - sensibiliser et informer les entreprises à la conciliation travail-famille.

- ❑ Certains employeurs estiment toutefois que le gouvernement doit limiter son intervention, les situations étant différentes d'un employé et d'une entreprise à l'autre. Aussi, les règles gouvernementales sont parfois complexes et peu flexibles, ce qui rend plus difficile leur application dans les petites et moyennes entreprises, alors que ces dernières se caractérisent souvent par une flexibilité et une gestion « cas par cas ».

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Bien que ces entretiens aient fait ressortir des aspects très intéressants au sujet de la CTF, celles-ci se sont inscrites à l'intérieur d'une démarche qualitative qui ne permet pas la quantification des phénomènes observés ni leur généralisation à l'ensemble des PME québécoises de moins de 100 employés.

Seule une recherche quantitative à plus grande échelle permettrait de tester certaines hypothèses qui avaient été retenues au départ et qui n'ont pu être vérifiées, à savoir :

- l'existence de différences dans les résultats attribuables au **secteur d'activité**;
(quelques différences sont apparues mais, de façon générale, elles sont davantage liées au type d'emploi ou à la nature des activités de l'entreprise qu'à l'appartenance ou non à un secteur d'activité);
- l'existence de différences dans les résultats en fonction des **régions** du Québec;
(les différences obtenues mettent davantage en relief les grandes régions urbaines par rapport aux régions moins urbaines);
- l'existence de différences dans les résultats en fonction de la **taille des entreprises**;
(des résultats variés obtenus parmi les petites entreprises ne permettent pas de les mettre systématiquement en opposition avec les plus grandes).

2.2 Compte rendu – Dirigeants de PME du secteur primaire

Cette section expose les propos tenus lors des entretiens semi-structurés avec vingt employeurs du **secteur primaire** œuvrant au sein d'**entreprises de 1 à 99 employés** (entretiens réalisés entre le 24 novembre et le 11 décembre 2003).

2.2.1 Profil des employeurs

Les 20 personnes interrogées dans le cadre de ces entretiens étaient des dirigeants d'entreprise, tous responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise. Deux de ces entreprises sont syndiquées. Elles appartiennent principalement aux sous-secteurs de la foresterie, de l'agriculture, des mines et de l'énergie. Neuf de ces entreprises furent créées avant 1990. La proportion moyenne de femmes (lorsque indiquée par l'employeur) y est de 16 %. La moyenne d'âge des employés est de 36 ans. On y retrouve surtout des ouvriers (39 %) et des techniciens (32 %).

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des répondants, selon certaines caractéristiques.

FONCTION DU RÉPONDANT	
CATÉGORIES	NOMBRE
Propriétaire	7
Plus haut dirigeant	3
Personne affectée aux ressources humaines	6
Contremaître/gestionnaire de premier niveau	-
Chef d'équipe	-
Contrôleur	2
Secrétaire	1
VP Finance	1

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIES	NOMBRE
1 à 9 personnes	2
10 à 49 personnes	10
50 à 99 personnes	8

HORAIRES DE TRAVAIL	
CATÉGORIES	NOMBRE
Jour seulement	17
Jour et soir/soir ou nuit seulement	2
Rotation de deux quarts	1
Rotation de trois quarts	-

COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
CATÉGORIES	NOMBRE
Cadres	7 %
Techniciens	32 %
Personnel de bureau	7 %
Personnel de vente	1 %
Professionnels	14 %
Ouvriers	39%

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	2
Non	18

RÉGIONS	
CATÉGORIES	NOMBRE
Montréal ou Laval	1
Régions centrales	9
Régions-ressources	10

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ PRIMAIRE					
CATÉGORIES		NOMBRE	CATÉGORIES		NOMBRE
115110	Activités de soutien aux cultures agricoles	1	213119	Autres activités de soutien à l'extraction minière	2
115210	Activités de soutien à l'élevage	1	221111	Production d'hydroélectricité	1
115310	Activités de soutien à la foresterie	10	221310	Réseaux d'aqueduc et systèmes d'irrigation	1
213117	Forage à forfait, sauf de puits de pétrole et de gaz	3	221320	Installations d'épuration des eaux usées	1

2.2.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de conciliation travail-famille

Définir la conciliation travail-famille

Selon les employeurs interrogés, la « conciliation travail-famille » c'est :

- faciliter l'arrimage du travail avec les obligations familiales;
- aider les employés dans leurs obligations familiales;
- équilibrer la vie au travail et la vie de famille;
- s'assurer que les employés puissent voir à leurs obligations familiales.

Les employeurs et la situation familiale de leurs employés

La majorité des employeurs **affirment connaître la situation familiale** de leurs employés et essaient d'être conciliants envers leurs besoins particuliers :

« On est à l'écoute de nos employés. On ne connaît pas les détails de leur vie, mais on sait qui a des enfants, qui a un parent malade. »

« On connaît très bien la situation de nos employés permanents. On connaît un peu moins la situation des employés saisonniers, mais on est à l'écoute. »

Les principales difficultés éprouvées par les entreprises

A priori, les principales difficultés éprouvées par l'employeur, **en matière de gestion des ressources humaines**, ne sont pas directement liées à la conciliation travail-famille. En effet, les difficultés mentionnées spontanément par les dirigeants consultés sont les suivantes :

- le roulement de personnel pour les postes saisonniers;
- le recrutement d'employés spécialisés;
- la dépendance à l'alcool et aux drogues;
- la gestion des promotions.

Lorsqu'on leur demande si certaines difficultés sont liées à la **conciliation travail-famille**, ils indiquent les suivantes :

- l'absence prolongée causée par un congé de maternité (il faut donc trouver une personne remplaçante pour cette période, ce qui n'est pas toujours évident);

- l'arrivée tardive ou le départ plus tôt d'un employé pour un rendez-vous médical avec les enfants.

Éléments facilitant la conciliation travail-famille

Selon les dirigeants interviewés, certains éléments facilitent la conciliation travail-famille au sein de leur entreprise, comme :

- la structure de l'entreprise en coopérative;
- la petite taille de l'équipe de travail;
- la possibilité de travailler à partir de la maison;
- l'horaire de travail mis en place : 7 jours de travail-7 jours de congé.

Éléments compliquant la conciliation travail-famille

Selon les employeurs, les principaux éléments qui rendent difficile la conciliation travail-famille sont que les emplois nécessitent des **déplacements fréquents** durant de longues périodes de temps et que plusieurs **emplois sont saisonniers** :

« On a fréquemment des contrats à la Baie James et les employés doivent quitter la maison pour plusieurs jours. Je sais que ce n'est pas facile pour ceux qui ont une famille. Ça peut aussi être compliqué pour l'employeur. On a déjà dû faire revenir un employé pour une urgence familiale. On a dû trouver un remplaçant et transporter ces deux personnes-là. C'est très coûteux pour l'entreprise. »

« Les déplacements en forêt sont difficiles pour les travailleurs qui ont une famille. Ils partent de deux à quatre semaines et ne peuvent pas revenir facilement s'il y a une urgence. »

« Beaucoup de nos employés sont saisonniers et travaillent énormément pendant l'été. Durant cette période, ils sont très peu disponibles pour leur famille, ils sont souvent en forêt et en plus, ils ont le stress de "faire leurs heures" pour l'assurance-salaire. »

2.2.3 Solutions et mesures offertes par l'employeur pour aider la conciliation

Mesures formelles et informelles offertes dans l'entreprise pour faciliter la conciliation travail-famille

Un seul employeur interrogé a mis en place des mesures formelles facilitant la conciliation travail-famille, soit une banque de cinq journées de congés payés par année à utiliser pour les responsabilités familiales.

Pour la majorité des employeurs, il s'agit plutôt de mesures informelles. Lorsque le type d'entreprise le permet, les mesures suivantes sont les plus répandues :

- les horaires variables;
- la semaine de 4 jours;
- les horaires comprimés (possibilité de faire les 5 jours de travail en 4 jours);
- les horaires partagés (postes partagés entre deux employés);
- la possibilité de travailler à partir de la maison;
- l'accumulation des heures dans une banque d'heures :

« Nos mesures sont informelles, mais on est très conciliant. Jamais un employé ne s'est fait refuser une demande pour une obligation familiale. Il n'y a pas d'abus non plus de la part de nos employés. »

En général, les **mesures sont applicables pour toutes les catégories d'emplois**, à l'exception :

- des travailleurs saisonniers à contrat;
- des employés payés à forfait comme les travailleurs forestiers qui dépendent de la température et qui logent dans des camps forestiers;
- de certains employés de bureau qui ont des heures d'affaires à respecter (p. ex. : la réceptionniste);
- de sous-traitants qui ont des contrats de service à remplir.

Certains **facteurs ont amené les employeurs à implanter ces mesures** de soutien, dont les suivants :

- une demande en ce sens lors de la négociation de la convention collective;
- la culture de l'entreprise et de ses fondateurs;
- le désir de retenir les employés en poste;
- la situation familiale de l'employeur (qui a lui-même de jeunes enfants).

En général, ces **mesures sont en place** depuis cinq à dix ans, souvent depuis la création de l'entreprise.

Pour **communiquer ces mesures** à leurs employés, les employeurs disent ne pas utiliser d'outils de communication particuliers. En fait, elles sont transmises aux employés lorsque le besoin se fait sentir, lorsqu'ils en font la demande à leur employeur, lors de l'évaluation annuelle ou bien cela est prévu dans la convention collective.

Peu d'employeurs avouent spontanément manquer d'outils pour répondre aux questions de leurs employés en matière de conciliation travail-famille, mais ce qui les aiderait le plus serait **d'être mieux informés sur ce qu'offrent les autres employeurs** afin de s'assurer d'être équitables et de répondre adéquatement aux besoins de leurs employés.

Les employeurs interrogés sont plus ou moins au courant des différentes formes de soutien externes à l'entreprise pouvant les aider à favoriser la conciliation travail-famille. Ils ne sont pas non plus en mesure de relever des services ou organismes pouvant les appuyer en cette matière :

« J'aimerais bien avoir des idées. Peut-être qu'un expert en ressources humaines pourrait visiter les entreprises et mieux nous informer sur ce qu'on peut faire pour aider nos employés. »

Forme de soutien en matière de conciliation travail-famille favorisant la rétention de la main-d'œuvre

Dans le cadre de ces entretiens, les employeurs ne croient pas qu'une **aide ou une forme de soutien** en matière de conciliation travail-famille pourrait les aider à attirer ou retenir leur main-d'œuvre. Par contre, ils estiment que cela aiderait les employés à vivre plus facilement la conciliation travail-famille.

2.2.4 Efficacité des mesures et des solutions favorisant la conciliation travail-famille dans le milieu de travail

Niveau d'adéquation entre les mesures actuellement mises en place dans l'entreprise et les besoins des employés

Selon les employeurs, les **mesures** actuellement en place dans leur entreprise **répondent bien** aux besoins des employés, pour les raisons suivantes :

- il existe très peu de roulement de personnel;
- la personne responsable des ressources humaines reçoit des commentaires positifs de la part des employés concernant les mesures offertes;
- des commentaires positifs sont formulés par les employés lors de l'évaluation annuelle.

Selon les répondants, les mesures informelles « permises » pour faciliter la conciliation travail-famille ont un **impact favorable** sur l'entreprise, notamment en créant une atmosphère de travail agréable et un climat de confiance entre l'employeur et les employés.

En contrepartie, la mise en place de ces mesures demande parfois aux autres employés d'assumer une surcharge de travail lorsqu'un de leurs collègues s'absente.

Les employeurs **disent ne pas mesurer** de façon précise les impacts des mesures établies. Par contre, ils en discutent avec leurs employés de façon informelle ou lors de l'évaluation annuelle.

2.2.5 Besoins et attentes des employeurs quant aux autres formes de soutien externes au milieu de travail

Autres services ou organismes permettant aux employeurs de mieux concilier leurs propres responsabilités professionnelles et familiales

Aucun service ou organisme n'est utilisé par les employeurs interviewés afin de les aider personnellement à concilier leurs propres responsabilités professionnelles et personnelles/familiales.

Certains employeurs souhaiteraient cependant pouvoir déléguer davantage de tâches à leurs employés et avoir plus de places dans les garderies à 5 \$.

Autres services ou organismes externes à l'entreprise permettant aux employeurs de mieux soutenir leurs employés en matière de conciliation travail-famille.

Les services ou organismes qui pourraient permettre aux employeurs de mieux soutenir leurs employés en matière de conciliation travail-famille sont les suivants :

- les services de garde, et spécifiquement plus de garderies et de places en garderie à 5 \$;
- des services de garde en milieu de travail;
- les centres d'aide d'Emploi-Québec;
- les services de santé publique;
- les services sociaux;
- les services d'aide pour les problèmes d'alcoolisme et de drogues;
- des normes liées au métier de travailleur sylvicole;
- un soutien aux travailleurs saisonniers qui sont stressés pour obtenir les heures minimales donnant accès aux allocations de chômage.

Rôle du gouvernement

Les employeurs reprochent au gouvernement son **manque de soutien** en matière de conciliation travail-famille. Ils aimeraient qu'il s'implique davantage et mette en œuvre les actions suivantes :

- augmenter le nombre de places dans les centres de la petite enfance;
- donner des allocations familiales à un plus grand nombre de familles;
- améliorer les normes de travail des travailleurs saisonniers.

Globalement, on ne constate pas de différences majeures selon la taille de l'entreprise. Cependant, dans certaines régions plus éloignées et moins urbaines, il y a davantage de travailleurs saisonniers, à contrat, et principalement de sexe masculin. Comme il s'agit aussi souvent de jeunes personnes (sans enfant), les employeurs du secteur primaire ayant ce type de main-d'œuvre ne vivent pas de difficultés de conciliation travail-famille.

2.3 Compte rendu – Dirigeants de PME du secteur secondaire

Cette section expose les propos tenus lors des entretiens téléphoniques avec vingt employeurs **du secteur secondaire** œuvrant au sein d'entreprises de 1 à 99 employés (entretiens faits entre le 17 novembre et le 12 décembre 2003).

2.3.1 Profil des employeurs

Les personnes interrogées dans le cadre de ces entretiens étaient des dirigeants d'entreprise, des propriétaires, des associés ou des responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise. Deux de ces entreprises sont syndiquées⁴. Elles appartiennent à divers sous-secteurs d'activité du secteur secondaire. Douze de ces entreprises ont été créées avant 1990. La proportion moyenne de femmes (lorsque indiquée par l'employeur) y est de 26 %. La moyenne d'âge des employés est de 33 ans. On y retrouve majoritairement des ouvriers (70 %).

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des répondants, selon certaines caractéristiques.

FONCTION DU RÉPONDANT	
CATÉGORIES	NOMBRE
Propriétaire	7
Plus haut dirigeant	---
Personne affectée aux ressources humaines	12
Contremaître/gestionnaire de premier niveau	1
Chef d'équipe	---

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIES	NOMBRE
De 1 à 9 employés	7
De 10 à 49 employés	6
De 50 à 99 employés	7

4. Une entreprise parmi les deux possède trois usines, dont une usine syndiquée.

HORAIRES DE TRAVAIL	
CATÉGORIES	NOMBRE
Jour seulement	12
Jour et soir/soir ou nuit seulement	5
Rotation de deux quarts	1
Rotation de trois quarts	2

COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
CATÉGORIES	%
Cadres	6 %
Techniciens	4 %
Personnel de bureau	12 %
Personnel de vente	3 %
Professionnels	4 %
Ouvriers	70%

RÉGIONS	
CATÉGORIES	NOMBRE
Montréal ou Laval	3
Régions centrales	9
Régions-ressources	8

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	2
Non	18

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ DU SECTEUR SECONDAIRE					
CATÉGORIES		NOMBRE	CATÉGORIES		NOMBRE
321111	Scieries, sauf les usines de bardeaux et de bardeaux de fente	1	332210	Fabrication de cou-tellerie et d'outils à la main	1
321911	Fabrication de portes et de fenêtres en bois	2	332810	Revêtement, gravure, traitement thermique et activités analogues	1
321919	Fabrication d'autres menuiseries préfabriquées	1	333299	Fabrication de toutes les autres machineries industrielles	1
321920	Fabrication de contenants et de palettes en bois	2	333920	Fabrication de matériel de manutention	1
323120	Activités de soutien à l'impression	1	336212	Fabrication de remorques de camions	1
326198	Fabrication de tous les autres produits de plastique	3	337110	Fabrication d'armoires et de comptoirs de cuisine en bois	2
331317	Laminage, étirage, extrusion et alliage de l'aluminium	1	337123	Fabrication d'autres meubles de maison en bois	1
332118	Estampage	1	339990	Toutes les autres activités diverses de fabrication	1

2.3.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de conciliation travail-famille

Définir la conciliation travail-famille

Selon les employeurs interrogés, la « conciliation travail-famille » c'est :

- impliquer les employeurs dans l'application d'horaires variables facilitant la vie de leurs employés pour que ces derniers puissent répondre à leurs obligations familiales;
- travailler ensemble et aider les employés;
- accorder du temps aux enfants qui sont « notre futur »;
- être capable d'être avec sa famille tout en respectant les heures de travail;
- pouvoir accommoder les employés quand ils ont besoin de temps pour leur famille;
- augmenter la qualité de vie globale, travailler et avoir une vie familiale intéressante;
- trouver du temps pour les employés pour soutenir leur famille;
- équilibrer la vie professionnelle avec la vie familiale;
- être capable d'ajuster les heures de travail pour s'occuper de la famille;
- mettre en place des mesures par les entreprises et le gouvernement pour accommoder les employés;
- pouvoir travailler un nombre d'heures respectable sans négliger la famille.

Les employeurs et la situation familiale de leurs employés

La majorité des employeurs **affirment connaître la situation familiale** de leurs employés. Les responsables interrogés ont souligné que la plupart de leurs employés ont des jeunes enfants (60 % des entreprises) ou des adolescents (30 % des entreprises). Un employeur a mentionné qu'une de ses employés est « monoparentale » et un autre, qu'il a un employé dont la famille est reconstituée.

Les principales difficultés éprouvées par les entreprises

En général, les principales difficultés éprouvées par l'employeur en matière de **gestion des ressources humaines** de l'entreprise sont les suivantes :

- le manque de main-d'œuvre spécialisée;
- un taux de roulement élevé du personnel;
- des accidents de travail;
- des « enfantillages » (comportements peu matures, peu sérieux, etc.).

Les difficultés liées à la conciliation travail-famille sont :

- les absences imprévues liées à la famille (maladie, activité d'école, etc.);
- les départs pendant les heures du travail pour une situation d'urgence (garderie, hôpital, etc.);
- les retards le matin pour amener l'enfant à l'hôpital/la clinique.
- Cependant, la majorité des entreprises ont précisé que les situations liées à la conciliation travail-famille sont rares (quelques cas par année) et ne représentent pas des difficultés majeures dans la gestion des ressources humaines.

Éléments facilitant la conciliation travail-famille

Selon les personnes interviewées, certains éléments facilitent la conciliation travail-famille au sein de l'entreprise, comme :

- le partage des tâches entre les employés (permet de répartir le travail de la personne absente entre les autres employés);
- la plus grande taille de l'entreprise :
 - « *La grosseur de l'entreprise facilite la conciliation travail-famille chez nous.* »
- la communication interne :
 - « *On comprend et on communique bien entre nous.* »
- l'attitude favorable de l'employeur :
 - « *C'est une question d'attitude, c'est une question de comprendre la situation des employés.* »
- la gestion des heures (possibilité de rattraper les heures manquées);
- le temps alloué aux employés pour des absences;
- les quarts de travail différents pour les couples qui travaillent dans une même usine;
- l'horaire de l'entreprise :
 - « *On fait nos heures dans 4 jours et demi, ce qui nous permet de finir de travailler le vendredi à midi.* »

Éléments compliquant la conciliation travail-famille

En revanche, les principaux éléments qui compliquent la conciliation travail-famille dans l'entreprise sont :

- le manque d'employés pour remplacer la personne absente (surtout lorsqu'il s'agit d'une longue absence dans les petites entreprises), ce qui entraîne des retards de production;
- la nature de l'entreprise :
 - « *On ne peut pas travailler le soir pour finir le travail qui n'a pas été fait le matin car on est un atelier avec une petite équipe de cinq personnes qui travaillent déjà de longues heures.* »
- le type de travail et l'horaire de travail (par exemple, la réceptionniste qui s'absente ou les personnes qui travaillent à l'usine avec des horaires stricts);
- les mêmes quarts de travail pour les couples qui travaillent dans une même usine (absence en même temps).

2.3.3 Solutions et mesures offertes par l'employeur pour aider la conciliation

Mesures formelles et informelles offertes dans l'entreprise pour faciliter la conciliation travail-famille

Aucun des employeurs interrogés n'offre des mesures formelles. Les **mesures informelles** mentionnées sont principalement la **souplesse dans les heures de travail** qui est appliquée lorsqu'une situation particulière se présente. Les autres mesures citées sont :

- le retour progressif au travail à la suite d'une maladie de l'employé ou d'un membre de sa famille;
- un congé de paternité;
- la semaine de 4 jours (équivalent de 4 jours de travail, et non 5 jours comprimés en 4);
- la possibilité de travailler de la maison lorsque la nature du travail le permet;
- un programme d'aide confidentiel offert aux employés qui ont des problèmes particuliers.

Aussi, un employeur met à la disposition de ses employés des « **journées personnelles** » qu'ils peuvent utiliser en cas d'urgences, facilitant ainsi la conciliation travail-famille.

De même, une entreprise a changé les horaires de travail des employés de son usine pour leur permettre de finir de travailler le vendredi à midi et ainsi consacrer l'après-midi à leur famille.

Les entreprises ont précisé que les mesures de soutien sont applicables à toutes les **catégories d'emplois** au sein de l'organisation. Toutefois, dans le cas de l'entreprise qui offre des journées personnelles, leur nombre varie en fonction du statut de l'employé (employé payé à la semaine ou à l'heure).

De même, l'horaire de travail variable ne peut s'appliquer à tout le personnel puisque l'entreprise a des activités dans d'autres pays ayant des fuseaux horaires différents. Dans ce contexte, certains groupes d'employés doivent être présents à des périodes précises de la journée.

L'**horaire variable** représente une solution pour certaines entreprises et certains types de postes dans le secteur secondaire. Il est surtout appliqué dans les petites entreprises de 1 à 9 employés (3 entreprises sur les 7 interrogées dans cette catégorie) et pour certains types de postes dans quelques entreprises de 10 à 99 employés (cadres, personnel d'entretien, mécaniciens, personnel de bureau). Cependant, il est **difficilement applicable** pour les **ouvriers** qui travaillent sur la chaîne de production.

Certains **facteurs ont amené les employeurs à mettre en place ces mesures** de soutien, dont les suivants :

- la philosophie, les valeurs et le style de gestion de l'entreprise;
- le désir de l'entreprise d'être avant-gardiste en matière de conciliation travail-famille;
- le besoin des employés;
- la compréhension de l'employeur;
- l'impossibilité de faire autrement (il faut composer avec les ressources humaines et s'adapter aux situations et à leurs besoins);
- la volonté de retenir les bons employés;
- le respect des employés et la création d'un climat de confiance en interne.

En général, ces **mesures sont en place depuis au moins deux ans** ou depuis la fondation de l'entreprise.

Pour communiquer ces mesures à leurs employés, les employeurs utilisent les outils suivants :

- fonctionnent au cas par cas/selon la demande de l'employé et la situation;
- expliquent les mesures verbalement lors de l'embauche d'un employé;
- appliquent le bouche-à-oreille;
- se réunissent en équipe et discutent des mesures pour contrer l'absentéisme;
- échangent des lettres d'entente avec le syndicat;
- utilisent des mémos qui sont affichés sur les tableaux d'affichage internes.

Une personne a mentionné qu'il existe, au sein de son entreprise, un **manuel de l'employé** présentant les grandes lignes concernant les obligations de l'employé, les congés, les banques

d'heures, etc., mais il ne s'agit pas d'un manuel destiné spécifiquement à des mesures visant la conciliation travail-famille.

Une autre entreprise est en train de structurer le service des ressources humaines en mettant par écrit certaines directives de base qui expliquent les attentes de l'entreprise envers les employés ainsi que leurs obligations et leurs droits. C'est une façon plus formelle pour éviter les situations « cas par cas ». Encore une fois, il ne s'agit pas de directives visant la conciliation travail-famille, mais il est possible que certains éléments y soient abordés si cela était requis.

Les employeurs affirment ne pas manquer **d'outils** pour répondre aux questions de leurs employés en matière de conciliation travail-famille. Une personne fait partie d'un **regroupement d'entreprises** et est **membre d'un ordre professionnel** à travers lequel elle reçoit beaucoup d'information. Les autres entreprises ne sentent pas un besoin pour des outils permettant de les aider à répondre aux questions de leurs employés.

Les employeurs sont plus ou moins au courant des différentes formes de soutien externes à l'entreprise pouvant les aider à favoriser la conciliation travail-famille. Ils ne sont donc pas en mesure d'indiquer des services ou organismes pouvant les appuyer en cette matière.

Forme de soutien en matière de conciliation travail-famille favorisant la rétention de la main-d'œuvre

Les employeurs croient qu'une aide ou une forme de soutien en matière de conciliation travail-famille pourrait les aider à attirer ou retenir leur main-d'œuvre. Ils suggèrent les formes d'aide suivantes :

- une subvention pour une garderie en milieu de travail;
- un nombre plus élevé de jours de congé de maladie à négocier entre l'employeur et l'employé;
- des conseillers en gestion des ressources humaines accessibles gratuitement (pour apprendre à répartir les tâches, créer des postes, etc.);
- avoir de l'information, sur Internet, sur ce qui existe dans les autres industries (p. ex. : programmes, pratiques, etc.).

2.3.4 Efficacité des mesures et des solutions favorisant la conciliation travail-famille dans le milieu de travail

Niveau d'adéquation entre les mesures actuellement mises en place dans l'entreprise et les besoins des employés

Selon les employeurs interrogés, les mesures actuellement en place dans leur entreprise répondent adéquatement aux besoins des employés. Selon les répondants, les mesures informelles « permises » par l'entreprise pour faciliter la conciliation travail-famille ont les impacts favorables suivants sur l'entreprise :

- une plus grande fidélité des employés envers leur employeur (ils sont satisfaits de leur environnement de travail actuel);
- l'accroissement du sentiment d'appartenance et la fierté de travailler pour l'entreprise;
- une satisfaction plus grande grâce à la souplesse des horaires de travail;
- l'absence de plaintes et de demandes particulières;
- une plus grande motivation des employés à travailler et à faire des heures supplémentaires;
- la bonne humeur des employés au sein de l'entreprise;
- la reconnaissance et la compréhension des employés envers leur employeur.

Les employeurs n'ont pu relever des effets négatifs attribuables à l'implantation de mesures favorisant la conciliation travail-famille dans leur entreprise.

Aucune des entreprises interrogées n'a fait des évaluations qualitatives ou quantitatives pour mesurer l'efficacité des solutions disponibles dans l'entreprise, soit par manque :

- de structure en interne;
- de temps;
- de plaintes.

Toutefois, un employeur a remarqué une augmentation de la productivité dans l'usine.

2.3.5 Besoins et attentes des employeurs quant aux autres formes de soutien externes au milieu de travail

Autres services ou organismes permettant aux employeurs de mieux concilier leurs propres responsabilités professionnelles et familiales

D'autres services ou organismes pourraient aider **les employeurs** à concilier leurs propres responsabilités professionnelles et personnelles/familiales, comme :

- des services de garde pour les 5-14 ans;
- des services d'aide aux devoirs;
- une garderie en milieu de travail.

Autres services ou organismes externes à l'entreprise permettant aux employeurs de mieux soutenir leurs employés en matière de conciliation travail-famille

Les principales ressources ayant aidé les entreprises à offrir du soutien à leurs employés sont :

- les centres locaux d'emploi (services non reliés à la conciliation travail-famille);
- un service de nettoyeur interne pour nettoyer les uniformes des employés;
- le CRDI (Centre de réadaptation en déficience intellectuelle);
- le SEMO (Service externe de main-d'œuvre);
- l'Oasis (un organisme qui offre des services de soutien aux employés après l'embauche);
- des consultants en ressources humaines (pour définir de nouvelles politiques et orientations);
- les services d'un psychologue (fournis gratuitement pour dix rencontres avec les employés);
- des assurances de groupe.

D'autres services ou organismes **pourraient permettre aux employeurs** de mieux soutenir leurs employés en matière de conciliation travail-famille, notamment :

- les CLSC (une entreprise dirige ses employés qui ont des problèmes familiaux ou de santé vers le CLSC de la région);
- les garderies : l'augmentation du nombre de garderies à 5 \$ avec des heures prolongées le soir ou des horaires adaptés :
 - « Il y a des gens qui cherchent un emploi de soir à temps partiel, mais ne trouvent pas de garderie », « on travaille le 23 et le 24 décembre et les garderies sont fermées. »
- les municipalités avec des services/activités pour les enfants;
- une forme d'aide en matière de CTF permettant aux employeurs de structurer les procédures de gestion des ressources humaines;

- des services de garde pour les 5-14 ans;
- des services de garde en milieu scolaire plus adaptés aux horaires de travail des parents;
- des services d'aide aux devoirs;
- une garderie en milieu de travail;
- offrir des services parascolaires gratuits (gymnase, cours de karaté, etc., pour les enfants qui finissent l'école à 2 h 30) :

« On ne sait pas qu'est-ce que nos enfants font de 2 h 30 à 5 h avant qu'on arrive. »

Rôle du gouvernement

Les employeurs reprochent au gouvernement son manque de soutien en matière de conciliation travail-famille. Ils suggèrent qu'il mette en œuvre les actions suivantes :

- des crédits d'impôt ou des programmes semblables à celui sur la formation en entreprise (loi du 1 %) :

« Lorsque les employés s'absentent, cela représente des coûts non comptabilisés pour l'entreprise, mais importants à la fin de l'année. Un crédit d'impôt ou une aide en équivalence des coûts engendrés serait utile. »

- de l'information sur la façon de gérer un budget personnel et familial :

« Il y a des familles qui ont de la misère à gérer leur budget. »

- maintenir le tarif des garderies à 5 \$;
- donner de l'information sur des sujets concernant la conciliation travail-famille;
- revoir le niveau d'âge des enfants admissibles dans les garderies (5-14 ans);
- augmenter la disponibilité des médecins dans les CLSC (moins d'attente avant de voir un médecin);
- soutenir les organismes qui offrent des services aux familles (services bénévoles);
- aider les familles à payer les frais de garde;
- soutenir les familles monoparentales;
- permettre aux couples de prendre leurs vacances en même temps :

« Que les couples puissent prendre leurs vacances en même temps, c'est peut-être le point le plus important dans la conciliation travail-famille. »

- donner des crédits d'impôts quelconques pour les couples qui travaillent :

« On est tellement taxé. Moi et ma femme travaillons et on paye plus d'impôts qu'une personne qui travaille et gagne le même salaire. »

- revoir la définition de la semaine de travail :

« Est-ce que 40 h c'est trop? »

- encourager le travail à temps partiel et à temps partagé :

« Par exemple au lieu d'avoir un employé qui fait 40 heures/semaine, avoir deux employés qui partagent ce temps. »

Par contre, un employeur ne croit pas que le gouvernement doive s'impliquer davantage en matière de CTF :

« Ce n'est pas au gouvernement d'aider les gens. Les gens doivent s'organiser. Il y a des familles où les deux personnes travaillent et ils s'organisent. Ce n'est pas le gouvernement qui doit organiser leur vie. »

Autres éléments mentionnés sur la conciliation travail-famille

Certains employeurs ont ajouté des commentaires sur la conciliation travail-famille :

« Si j'intègre mes enfants à l'entreprise c'est difficile parce qu'à l'heure actuelle, il n'y a pas de programmes de formation pour les enfants désireux de prendre la relève et dégager les parents de leurs responsabilités. »

« La vision des gens de Montréal n'est pas la même que dans les régions. À Montréal, les gens font de longues heures pour éviter le trafic (c. à d. rentrent tôt, finissent tard), ont beaucoup de voyageant à faire pour se rendre au travail et de la pression pour se rendre à temps à la garderie, ce qui les stresse plus qu'ailleurs. En région, c'est le contraire. Il faut donc que le gouvernement s'adapte à cette réalité dans ses actions (p.ex. : heures d'ouverture étendues des CPE). »

Globalement, on n'observe pas de différences selon la taille de l'entreprise, ni la région où elle est localisée. Tous les dirigeants interrogés affirment ne pas éprouver de difficultés majeures en matière de conciliation travail-famille et disent réussir à répondre aux demandes de leurs employés.

2.4 Compte rendu – Dirigeants de PME du secteur tertiaire

Cette section expose les propos tenus lors des entretiens téléphoniques semi-structurés avec vingt employeurs **du secteur tertiaire** œuvrant au sein d'entreprises de 1 à 99 employés (entretiens réalisés entre le 24 novembre et le 12 décembre 2003).

2.4.1 Profil des employeurs

Les personnes interrogées dans le cadre de ces entretiens sont des présidents, des directeurs généraux, des personnes affectées aux ressources humaines, et des contrôleurs, tous responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise. Une seule de ces entreprises est syndiquée. Ces entreprises appartiennent à divers sous-secteurs du secteur tertiaire. Treize d'entre elles ont été créées après 1990. On y retrouve approximativement 73 % de femmes et la moyenne d'âge des employés est de 35 ans. Ces entreprises comptent des techniciens (30 %), des ouvriers (22 %) et du personnel de bureau (16 %).

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des répondants, selon certaines caractéristiques.

FONCTION DU RÉPONDANT	
CATÉGORIES	NOMBRE
Propriétaire/Président	2
Directeur général	6
Personne affectée aux ressources humaines	6
Contremaître/contrôleur	2
Autres	4

COMPOSITION DE LA MAIN-D'OEUVRE	
CATÉGORIES	%
Cadres	13 %
Techniciens	30 %
Personnel de bureau	16 %
Personnel de ventes	5 %
Professionnels	14 %
Ouvriers	22 %

HORAIRES DE TRAVAIL	
CATÉGORIES	NOMBRE
Jour seulement	15
Jour et soir/soir ou nuit seulement	4
Rotation de deux quarts	1
Rotation de trois quarts	---

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIES	NOMBRE
Moins de 9 personnes	6
10 à 49 personnes	7
50 à 99 personnes	7

RÉGIONS	
CATÉGORIES	NOMBRE
Montréal et Laval	6
Régions centrales	8
Régions-ressources	6

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	1
Non	19

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ DU SECTEUR TERTIAIRE					
CATÉGORIES		NOMBRE	CATÉGORIES		NOMBRE
333291	Fabrication de machines pour l'industrie papetière	1	541620	Services de conseils en environnement	2
511210	Éditeurs de logiciels	1	541710	Recherche et développement en sciences physiques, en génie et en sciences de la vie	2
524210	Agences et courtiers d'assurance	2	561310	Agences de placement	1
531320	Bureaux d'évaluateurs de biens immobiliers	1	561320	Location de personnel suppléant	1
541330	Services de génie	1	561440	Agences de recouvrement	1
541370	Services d'arpentage et de cartographie, sauf les levées géophysiques	1	561722	Services de conciergerie, sauf le nettoyage de vitre	1

541430	Services de design graphique	1	811111	Réparation et entretien de véhicules industriels et commerciaux	1
541510	Conception de systèmes informatiques et services connexes	2	811210	Réparation et entretien de matériel électronique et de matériel de précision	1

2.4.2 Principaux problèmes éprouvés en matière de conciliation travail-famille

Définir la conciliation travail-famille

Pour la **majorité des employeurs** interrogés, la « conciliation travail-famille » c'est **permettre aux employés de voir au bien-être et aux besoins de leur famille tout en respectant les besoins de l'entreprise** pour laquelle ils travaillent :

« La conciliation travail-famille, c'est trouver des solutions pour que les parents, surtout les femmes, rencontrent les objectifs fixés par leur employeur tout en passant plus de temps avec leurs enfants. »

Plus précisément, la « conciliation travail-famille » pour eux c'est :

- un horaire de travail flexible;
- du temps pour la famille alloué pendant les heures de bureau;
- un employeur flexible, à l'écoute des besoins de ses employés :

« Pour moi la conciliation travail-famille c'est s'adapter aux différents besoins de ses employés. C'est donc du cas par cas parce que mes employés n'ont pas tous les mêmes besoins. »

- plus de congés flexibles;
- une diminution des heures de travail;
- des mesures et des normes gouvernementales, tels les congés de maternité.

À noter qu'une des personnes interrogées ne savait pas du tout ce que voulait dire la « conciliation travail-famille ».

Les employeurs et la situation familiale de leurs employés

Tous les employeurs affirment connaître la situation familiale de leurs employés. La petite taille de l'entreprise est souvent citée comme facteur favorisant de meilleurs rapports entre les individus :

« C'est très petit ici, alors c'est facile de connaître tout le monde et de se rappeler ce que les employés vivent. »

Pour certains, bien qu'ils connaissent en général la situation familiale de leurs employés, l'information est limitée :

« Oui je sais si mes employés ont des enfants, mais je ne suis peut-être pas au courant de tout. Ça dépend de ce qu'ils veulent bien me dire. »

Finalement, pour une entreprise de placement de personnel, il est plus difficile de connaître la situation familiale des candidats, n'étant pas en contact avec ceux-ci (ils travaillent au sein

d'autres entreprises). Toutefois, les agents de personnel responsables de ces employés la connaissent bien.

Les principales difficultés éprouvées

En général, les principales difficultés éprouvées par l'employeur en matière de gestion des ressources humaines de l'entreprise sont les suivantes :

- le manque de main-d'œuvre/le refus de travailler;
- les retards;
- les absences de longue durée (p. ex. : congé de maladie, congé de maternité et de paternité);
- les urgences familiales (enfants malades);
- les absences répétées (congé de maladie);
- le manque de communication entre les départements;
- la gestion des horaires et des charges de travail :

« Nous offrons un horaire flexible à nos employés, mais comme on n'a pas de mesures de contrôle, telle une feuille de temps, pour s'assurer que les employés reprennent bien leurs heures, il est difficile d'évaluer la charge de travail de chacun. »

Sept des vingt entreprises interrogées affirment ne pas éprouver de difficultés majeures dans la gestion des ressources humaines :

« On essaie de régler les difficultés dès qu'elles surviennent. »

Pour la majorité des personnes interrogées, les difficultés éprouvées ne sont pas directement liées à la « conciliation travail-famille ». Certaines personnes affirment vivre des situations causées par la « conciliation travail-famille », mais que celles-ci ne représentent **pas des difficultés principales** dans la gestion des ressources humaines.

Pour les autres, les principales difficultés éprouvées par l'employeur en matière de « conciliation travail-famille » sont, plus précisément :

- les urgences familiales;
- certaines absences de longue durée (p. ex. : congé de maternité/paternité);
- certains congés de maladie.

Éléments facilitant la conciliation travail-famille

Selon les personnes interviewées, certains éléments facilitent la « conciliation travail-famille » au sein de l'entreprise, comme :

- la possibilité de reprendre des heures;
- la compréhension et la flexibilité de la part de la direction;
- les horaires flexibles;
- le partage des tâches/la polyvalence des employés;
- la possibilité de modifier ou diminuer l'horaire de travail;
- les congés additionnels (congés mobiles ou congés parentaux);
- la possibilité de prendre des congés sans solde;
- le respect des heures de travail/pas d'heures supplémentaires;

- la possibilité de faire du télé-travail;
- les types d'horaires (de jour, horaire d'été, etc.).

Selon plusieurs employeurs, la petite taille de leur entreprise facilite la « conciliation travail-famille », car les gens se connaissent et se font confiance. De plus, il est davantage possible de traiter chaque situation indépendamment :

« Puisqu'on n'est pas très nombreux, la direction peut être plus flexible. Ici, il y a moins de formalités et chaque situation peut être réglée cas par cas. »

Éléments compliquant la conciliation travail-famille

En revanche, ce qui complique la conciliation travail-famille, c'est :

- le manque de main-d'œuvre pour pallier les absences;
- la nécessité de voyager (une exigence du travail);
- la présence d'activités à l'extérieur du pays :

« Nous avons une filiale en Europe, alors on doit commencer à travailler très tôt le matin pour faire tous nos contacts avec les employés là-bas. »

- le besoin de travailler en équipe;
- l'impossibilité de répartir le travail;
- les exigences des clients :

« Nous plaçons des employés dans différentes entreprises. Ils doivent donc s'adapter aux exigences des clients qui ne facilitent pas toujours la conciliation travail-famille. »

2.4.3 Solutions et mesures offertes par l'employeur pour aider la conciliation

Mesures formelles et informelles offertes dans l'entreprise pour faciliter la conciliation travail-famille

La majorité des employeurs interrogés n'ont pas de mesures formelles et écrites facilitant la « conciliation travail-famille ». Toutefois, la plupart d'entre eux ont des mesures informelles telles que :

- l'assouplissement des horaires de travail;
- la possibilité de compresser les heures travaillées en 4 jours;
- la possibilité d'accumuler et de reprendre ses heures;
- le respect des heures de travail/pas d'heures supplémentaires;
- l'horaire flexible;
- le télé-travail.

En plus de certaines mesures informelles, des employeurs offrent également les mesures formelles suivantes :

- des congés additionnels payés;
- des congés sans solde.

Finalement, quelques entreprises ont seulement des mesures formelles qui sont écrites dans un cahier destiné aux employés et concernent :

- le nombre de congés fixes (p. ex. : jours fériés) et mobiles (p. ex. : congé de maladie);
- l'horaire de travail fixe (p. ex. : de 7 h 30 à 15 h 00).

Il est à noter que bien que plusieurs des employeurs interrogés permettent un horaire variable, cette option n'est pas applicable pour tous, pour les raisons suivantes :

- le personnel doit être disponible pour répondre aux clients :
 - « On ne peut offrir un horaire variable ou un horaire de 4 jours à nos employés, parce qu'ils offrent un service à nos clients et qu'ils doivent être disponibles aux heures prévues. »
- le travail doit se faire en équipe;
- le travail est saisonnier.

Dans la grande majorité des cas, les mesures implantées par les entreprises sont les mêmes pour toutes les catégories d'emplois. Toutefois, quelques compagnies font exception, pour les raisons suivantes :

- les techniciens n'ont pas les mêmes conditions que les autres catégories d'employés parce que leur travail est saisonnier, qu'il exige de se déplacer, que les horaires sont irréguliers;
- les conditions varient selon les clients pour qui travaillent les employés (agence de placement);
- certains employés sont contractuels :
 - « Lorsque les gens sont engagés, ils savent quelles sont leurs conditions et les acceptent. »

Plusieurs employeurs affirment que les mesures en place existent depuis la création de l'entreprise et qu'elles font partie de la mentalité de la compagnie. D'autres facteurs ayant amené les employeurs à implanter ces mesures de soutien sont :

- les demandes et les besoins des employés;
- l'importance de la satisfaction et du bonheur des employés;
- l'expérience des gestionnaires;
- le taux de roulement des employés :
 - « On investit beaucoup dans la formation de nos employés, alors on veut qu'ils restent. »
- le besoin d'un protocole ou de balises à suivre :
 - « Avoir des mesures claires permet aux employés de connaître leurs droits et d'éviter les problèmes causés par des injustices (entreprise ayant des mesures formelles). »

Pour d'autres, ces mesures doivent s'adapter aux besoins des employés et évoluer dans le temps. Pour certaines entreprises, l'établissement de mesures de soutien coïncide avec un changement de direction.

Les employeurs **communiquent** ces mesures par les moyens suivants :

- des réunions d'équipe;
- des rencontres individuelles;

- des courriels;
- un cahier destiné aux employés;
- des mémos;
- l'intranet;
- des explications données à l'embauche;
- le journal interne;
- d'autres méthodes verbales :

« Parfois les employés parlent entre eux pendant les pauses et au dîner pour communiquer l'information aux autres. »

De façon générale, les employeurs ne semblent pas manquer d'outils pour répondre aux questions de leurs employés. Plusieurs utilisent Internet pour trouver l'information, notamment sur le site des Normes du travail.

Toutefois, certains font les suggestions suivantes :

- avoir plus d'exemples d'application de la « conciliation travail-famille » :

« J'aimerais ça savoir ce qui se fait dans d'autres entreprises semblables à la mienne. Il me semble que si j'avais plus d'exemples de ce qui est possible de faire, je pourrais mieux répondre aux besoins de mes employés. »

- regrouper toute l'information en un seul endroit :

« L'Internet, c'est vraiment vaste et des fois on peut se perdre à chercher l'information. J'aimerais avoir des listes ou des index des sites et des documents importants à consulter. »

Forme de soutien en matière de conciliation travail-famille favorisant la rétention de la main-d'œuvre

Certains employeurs croient qu'une aide ou une forme de soutien en matière de conciliation travail-famille pourrait les aider à attirer ou retenir leur main-d'œuvre. Il semble toutefois difficile pour eux d'énoncer clairement des formes d'aide. Voici celles proposées :

- avoir un bulletin d'information qui indique les différents moyens de concilier travail et famille;
- avoir une forme d'aide pour les employeurs et non pas seulement pour les employés :

« À chaque fois que j'entends parler de la conciliation travail-famille, on parle de mesures pour les employés pour les aider avec leur famille. On dirait que les gens oublient que le travail a aussi ses exigences. »

Deux employeurs offrent un soutien en matière de conciliation travail-famille grâce à un programme d'aide aux employés par l'entremise de l'assurance collective, c'est-à-dire une banque d'heures de consultation gratuite et de la documentation pour aider les employés à résoudre les problèmes familiaux, juridiques, etc.

En revanche, pour plusieurs employeurs interrogés, une forme de soutien en matière de conciliation travail-famille n'est pas nécessaire pour retenir leur main-d'œuvre, soit parce qu'ils n'ont pas de problèmes de rétention d'employés, soit parce qu'ils sont déjà conciliants, ou encore parce que chaque situation de leurs employés est unique et qu'une forme de soutien pourrait difficilement s'appliquer à tous.

2.4.4 Efficacité des mesures et des solutions favorisant la conciliation travail-famille dans le milieu de travail

Niveau d'adéquation entre les mesures actuellement mises en place dans l'entreprise et les besoins des employés

Selon la majorité des employeurs, les mesures actuellement en place dans leur entreprise répondent adéquatement aux besoins des employés. Ils ont d'ailleurs observé les changements positifs suivants :

- un bon climat de travail;
- le faible nombre de plaintes;
- des dirigeants plus compréhensifs.

Toutefois, certains employeurs maintiennent qu'il y a place à l'amélioration :

« C'est pas parfait à 100 %. Il y a encore un taux élevé d'absentéisme. »

La majorité des employeurs interrogés ne mesurent pas l'efficacité des solutions disponibles dans leur entreprise, pour les raisons suivantes :

- ils n'ont pas de données antérieures pour comparer;
- ils n'en voient pas la nécessité :

« J'ai pas besoin d'évaluer l'efficacité des mesures de façon systématique parce qu'on n'a pas de problèmes pour l'instant. »

Toutefois, certains des employeurs interrogés sont en mesure d'évaluer l'efficacité des solutions disponibles dans leur entreprise. Les moyens utilisés sont :

- des outils informatiques (calcul des absences, de l'efficacité, de la productivité, du nombre de congés, etc.) :

« La dernière évaluation que j'ai effectuée montrait que les coûts ont augmenté de 22 % pour l'entreprise, mais qu'il n'y a pas d'amélioration au point de vue des employés. Ils ne sont pas plus heureux : ils voudraient toujours avoir plus. »

- des évaluations qualitatives de l'employé;
- un sondage annuel :

« Notre dernier sondage nous a révélé que plus de 75 % de nos employés sont satisfaits ou très satisfaits de leurs conditions. » (Entreprise de 91 employés)

2.4.5 Besoins et attentes des employeurs quant aux autres formes de soutien externes au milieu de travail

Autres services ou organismes externes à l'entreprise permettant aux employeurs de mieux soutenir leurs employés en matière de conciliation travail-famille

Selon la majorité des employeurs, il existe déjà d'autres services ou organismes à l'extérieur de leur entreprise qui aident leurs employés dans la conciliation travail-famille. Cependant, certains proposent des améliorations aux services existants, notamment :

- des horaires prolongés et plus flexibles pour les services de garde et les camps de jour l'été;
- plus de disponibilité des services de garde (liste d'attente) et des camps de jour :

« Il est arrivé qu'une de nos employés ne puisse revenir au travail parce qu'il n'y avait plus de place dans une garderie pour son enfant. »

- des camps de jour et des services de garde moins dispendieux;
- un service de garde scolaire ou de l'aide aux devoirs après l'école;
- des camps de jour pour la semaine de relâche;
- un meilleur système de transport urbain :
 - « Il faudrait que le système de transport soit plus efficace et plus accessible, avec des horaires plus longs et plus de parcours. »
- des horaires de rendez-vous prolongés les soirs et les fins de semaine dans les CLSC;
- un service de garde pour les enfants malades dans les CLSC.

Pour plusieurs des employeurs, les services ou organismes actuellement en place répondent bien aux besoins de leurs employés. De plus, pour quelques employeurs, leurs employés se débrouillent déjà bien pour concilier travail et famille :

« Ici [Amos], on est une petite place, alors tout le monde se connaît et s'arrange entre eux. Les voisins, la famille, les amis, tout le monde s'aide. »

Autres services ou organismes permettant aux employeurs de mieux concilier leurs propres responsabilités professionnelles et familiales

La majorité des employeurs interrogés n'ont pas de difficultés à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales, soit parce qu'ils n'ont pas de jeunes enfants ou parce que les services présentement disponibles leur conviennent bien.

Rôle du gouvernement

Les employeurs interrogés associent différents rôles au gouvernement, tels que :

- sensibiliser les entreprises à l'importance de la CTF;
- donner des incitatifs financiers aux compagnies pour qu'elles soutiennent leurs employés dans la conciliation travail-famille;
- encourager la natalité avec des incitatifs accordés aux familles :

« Présentement, le montant des allocations familiales est ridicule. »

- soutenir les employés financièrement :

« Le gouvernement pourrait offrir une assurance-emploi aux employés qui veulent réduire leur nombre d'heures à 4 jours ou qui souhaitent prolonger leur congé de maternité. »

- uniformiser l'information et la communiquer à tous les employeurs et employés;
- guider les employeurs dans leur démarche d'implantation de mesures de CTF :

« Le gouvernement devrait nous aider en offrant des formations ou des services de consultant pour que nous puissions implanter de bonnes mesures adaptées à notre entreprise. »

- offrir des services accessibles pour les familles, tels les services de garde;
- offrir des suggestions aux employeurs;
- superviser les travaux d'urbanisme pour le réseau du transport;
- compenser les coûts reliés à la conciliation travail-famille auprès de l'employeur :

« En tant qu'employeur, je souhaite être plus conciliant avec mes employés, mais ça coûte cher. Par exemple, le gouvernement m'oblige à fournir l'uniforme à

mes employés. Si je dois engager plus de personnel pour combler la cinquième journée de travail, je dois payer pour la formation et l'uniforme en plus. Quand tous ces coûts s'additionnent, ça fait pas mal d'argent. »

- établir des règles et des normes à respecter par les entreprises.

Pour certains employeurs, la législation gouvernementale devrait être limitée, pour les raisons suivantes :

- les règles ne s'appliquent pas à tous les types d'entreprises :

« Le gouvernement doit être à l'écoute des employeurs et de leur réalité pour que leurs règles ne viennent pas à l'encontre des entreprises ou des ordres professionnels. »

- les règles trop complexes sont difficiles à implanter et manquent de flexibilité :

« Nous voulions implanter une garderie en milieu de travail, mais il y a tellement de consignes à respecter que nous avons abandonné le projet. »

- les employeurs ont seulement besoin de guides ou de balises :

« Le gouvernement devrait agir comme surveillant et intervenir que lorsque la situation est vraiment problématique. »

De façon générale, on n'observe pas de différences dans les propos des répondants selon la taille ou la région où est localisée leur entreprise.

Par contre, il semble que pour certaines PME situées en région (à l'extérieur des grands centres urbains), la conciliation travail-famille puisse être facilitée pour leurs employés étant donné la facilité du transport dans ces régions (pas de trafic, moins de perte de temps en transport entre le travail et le domicile/service de garde) ainsi que la présence de parents et amis qui peuvent aider les familles en cas de besoin.