

The background features a complex abstract design. It consists of several overlapping circles and arcs. A large, solid black circle is positioned in the upper right quadrant. To its left, a smaller solid black circle overlaps it. A large, thin-lined circle is centered in the upper half of the page. A large, dashed-line circle is centered in the lower half of the page. Several dashed lines of varying lengths and curves intersect and overlap the solid circles, creating a sense of movement and interconnectedness.

Concilier travail et famille:

● un défi pour les milieux de travail

Plan d'action

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre est un organisme d'étude, de consultation et d'orientation, qui a pour mission de développer et maintenir la concertation entre les organisations patronales et syndicales afin d'orienter et de soutenir l'action gouvernementale en matière de travail et de main-d'œuvre. On y retrouve en nombre égal des membres provenant des associations patronales et syndicales les plus représentatives au Québec ainsi que le sous-ministre du Travail.

Ce document a été adopté par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre à sa séance du 5 septembre 2001.

Les membres du Conseil étaient alors :

Louise Doyon (présidente CCTM)
Clément Gaumont (CSN)
Roger Hébert (CPQ)
Paul-Arthur Huot (MEQ)
Marc Laviolette (CSN)
Clément L'Heureux (FTQ)
Henri Massé (FTQ)
Monique Richard (CSQ)
Manon Savard (CPQ)
Gilles Taillon (CPQ)
François Vaudreuil (CSD)
Roger Lecourt (sous-ministre du Travail)

Les membres des comités de travail du CCTM qui ont collaboré à la préparation de ce document sont :

Marie-France Benoît (CSN)
Laurier Caron (CSQ)
Nicole de Sève (CSQ)
Manuel Dussault (MEQ)
Carole Gingras (FTQ)
Francis Lacombe (MEQ)
François Lamarche (CSN)
Renée Liboiron (CPQ)
Normand Pépin (CSD)
Dominique Savoie (FTQ)

Recherche et rédaction : **Daniel Villeneuve**

La publication de ce document a été rendue possible grâce à l'aide financière du ministère du Travail.

La traduction et la reproduction totale ou partielle de ce document sont autorisées à la condition d'en mentionner la source.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

3, complexe Desjardins
Case postale 66, Succursale Desjardins
Tour Nord, 25^e étage
Montréal (Québec) H5B 1B2

Téléphone : (514) 873-2880

Télécopieur : (514) 873-1129

Courriel : cctm@cctm.gouv.qc.ca

Site internet :
document disponible sur le site suivant :
www.cctm.gouv.qc.ca

© 2001 Gouvernement du Québec
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2001

ISBN : 2-550-38263-3

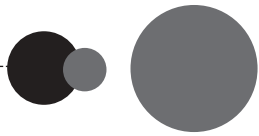


Table des matières

1	Introduction	5
2	Concilier travail et famille : un défi pour le monde du travail	7
2.1	La conciliation travail-famille : plus difficile qu'avant	7
2.2	Conséquences de cette difficulté : un prix élevé pour les employé(e)s et pour les entreprises	8
2.3	Rôle et responsabilité des milieux de travail	10
2.4	Les mesures de conciliation travail-famille : un intérêt commun	11
2.5	Une adaptation qui tarde à se faire au sein des milieux de travail	12
3	Plan d'action du CCTM pour accélérer le développement des pratiques de conciliation travail-famille au sein des milieux de travail	13
3.1	Informier et sensibiliser davantage le monde du travail	13
3.2	Renforcer la concertation patronale-syndicale à tous les niveaux	13
3.3	Soutenir les milieux de travail par des politiques publiques appropriées	14
4	Implanter des mesures de conciliation travail-famille sur les lieux de travail	15
4.1	Démarche	15
4.2	Expériences vécues	17
5	Annexe : Types de mesures à implanter	28
6	Bibliographie	37

1 INTRODUCTION

5) compte tenu des avantages à en tirer, ces pratiques devraient être plus répandues qu'elles ne le sont actuellement au sein des milieux de travail québécois.

➔ La deuxième section du document présente et explique le plan d'action adopté par le CCTM et ses organisations membres afin d'accélérer le développement des pratiques de conciliation travail-famille sur les lieux de travail. Ce plan propose **TROIS MOYENS D'ACTION** ainsi qu'une démarche pour les mettre en œuvre. Ces moyens consistent à :

- 1) **informer et sensibiliser davantage les milieux de travail;**
- 2) **renforcer la concertation entre employeurs, employé(e)s et syndicats;**
- 3) **soutenir les milieux de travail par des politiques publiques appropriées.**

➔ La troisième section propose des outils permettant à chaque milieu de travail d'adopter des mesures appropriées en tenant compte de son contexte et de ses besoins spécifiques. On y trouve des exemples de bonnes pratiques ainsi qu'une démarche pour les élaborer et les implanter.

2 CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE : UN DÉFI POUR LE MONDE DU TRAVAIL

La décision des employeurs et des syndicats regroupés au sein du CCTM de prendre les moyens nécessaires afin d'accélérer le développement des pratiques de conciliation travail-famille sur les lieux de travail découle de cinq constats principaux qu'ils établissent en commun. Ces constats sont présentés et expliqués ci-dessous.

2.1 La conciliation travail-famille : plus difficile qu'avant

Concilier les responsabilités familiales et professionnelles a toujours présenté un certain défi, mais il semble que la difficulté d'y parvenir s'est accrue considérablement au cours des dernières années, en particulier du fait que **la majorité des parents, hommes et femmes, sont maintenant actifs sur le marché du travail.**

Ce constat ressort notamment des résultats d'une enquête menée à ce sujet en 1999 à l'échelle canadienne, révélant que 46,2 % des personnes salariées (proportion qui s'élève à 52 % chez les femmes) trouvent moyennement difficile ou très difficile de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, ce qui représente une hausse importante par rapport au taux de 26,7 % enregistrée dix ans plus tôt lors d'une enquête similaire². Une enquête de Statistique Canada indique également que, entre 1992 et 1998, **la part des répondants croyant ne pas avoir assez de temps à accorder à leur famille a augmenté**³.

Comment expliquer une telle évolution? Celle-ci est due vraisemblablement à un ensemble de

changements profonds et durables qui, de manière accélérée depuis une vingtaine d'années, se produisent à la fois au sein de la famille et dans le monde du travail.

Chez plus de deux familles biparentales sur trois avec enfants, les deux parents sont maintenant actifs sur le marché du travail, ce qui représente un renversement complet de situation par rapport à il y a 20 ans⁴. Pendant ce temps, le taux d'activité des mères de 20 à 44 ans ayant des enfants de moins de 16 ans est passé de 37 % (en 1976) à 70 % (en 1997). Les familles monoparentales sont également plus nombreuses; or la majorité des chefs de ces familles – des femmes – participent à présent au marché du travail. Un nombre croissant de pères souhaitent par ailleurs s'impliquer plus directement dans les responsabilités familiales. **Si l'on prend la notion de famille dans un sens plus large⁵, le portrait devient encore plus saisissant : en raison du vieillissement de la population, de plus en plus d'hommes et femmes ont aussi des responsabilités à l'égard de parents âgés, une tendance qui ira forcément en s'accroissant.**

De son côté, le monde du travail est touché lui aussi par des changements en profondeur qui ont pour effet de compliquer davantage la prise en charge des responsabilités parentales et familiales. On pense en particulier à la progression rapide des horaires de travail atypiques (rotatifs, de soir, de nuit, irréguliers, brisés, sur appel...) et de l'emploi atypique (temporaire, à temps partiel, à contrat...)⁶. Plusieurs choisissent volontairement ce genre d'emploi – pour toutes sortes de raisons,

² Il s'agit de deux enquêtes réalisées pour le Conference Board du Canada, dont les résultats sont cités dans : Développement des ressources humaines Canada (2000 : 1).

³ Statistique Canada, *Enquête sociale générale sur l'emploi du temps des Canadiens*. Voir également Frederick (1995).

⁴ Conseil de la famille et de l'enfance (2000; 1999).

⁵ Dans la suite de ce document, l'expression « responsabilités parentales et familiales » est employée pour signifier que la notion de famille est à comprendre dans un sens large, englobant non seulement les responsabilités à l'égard des enfants, mais celles également à l'égard du conjoint, des parents âgés ou malades...

⁶ Les recherches démontrent que le stress au travail est lié non seulement au nombre d'heures travaillées, mais aussi à la façon dont ces heures sont réparties. Les longues heures de travail, en plus de présenter un risque pour la santé, ont un effet négatif sur la vie familiale et personnelle en réduisant le temps à y consacrer. Cela dit, même une semaine de travail raccourcie peut compliquer la tâche des parents si leur horaire de travail a pour effet de les placer en marge de la vie sociale (par exemple le travail de nuit ou de fin de semaine). Il en va de même lorsque l'horaire de travail varie constamment sans préavis suffisant : la conciliation peut alors devenir un défi impossible.

2 CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE : UN DÉFI POUR LE MONDE DU TRAVAIL

souvent familiales (surtout les femmes) –, mais la part de l'emploi atypique involontaire ne cesse de croître⁷. Les jeunes en âge de fonder une famille ou ayant déjà des enfants sont particulièrement touchés par ce phénomène puisque ce sont eux surtout qui occupent ces emplois. Par ailleurs, les restructurations et les transformations technologiques qui surviennent dans un contexte de concurrence accrue ont pour effet de générer un rythme de travail plus rapide qui n'a rien pour réduire la pression sur les parents en emploi.

Aux transformations survenues au sein de la famille et dans le monde du travail s'ajoutent d'autres facteurs qui contribuent aussi à expliquer pourquoi il devient plus exigeant de nos jours de concilier travail et famille. Pensons à un phénomène comme l'étalement urbain, qui a pour effet d'allonger le temps requis pour se rendre au travail et pour retourner ensuite chez soi, réduisant du coup le temps consacré à sa famille et à sa vie personnelle. Mentionnons aussi l'allongement des heures d'ouverture des services et des commerces : si les consommateurs en profitent, en revanche le personnel qui fournit ces services se voit contraint de travailler à des horaires hors norme; pour ceux et celles qui travaillent dans ce secteur en expansion, la tâche de concilier travail et famille peut se compliquer singulièrement, notamment quand il s'agit de composer avec l'horaire de la garderie.

2.2 Conséquences de cette difficulté : un prix élevé pour les employé(e)s et pour les entreprises

La tension grandissante entre le monde du travail et celui de la famille entraîne des conséquences coûteuses pour les employé(e)s et leurs familles mais aussi pour les entreprises.

Plusieurs enquêtes le démontrent : **une proportion grandissante des parents en emploi, surtout les mères, éprouvent un niveau de stress excessif en raison de cette tension croissante entre travail et famille**⁸. Pour les travailleurs et les travailleuses, les effets se ressentent au plan de la santé physique et mentale (fatigue, stress, insomnie, *burn-out*, dépression...), au plan financier et professionnel (réduction des possibilités d'embauche ou d'avancement, pertes de revenu associées à la réduction du temps de travail ou à la prise de congé sans solde pour raisons familiales...), ainsi qu'au plan relationnel et affectif (détérioration des relations parents-enfants, disponibilité réduite pour le conjoint ou la conjointe, pour la famille élargie, les amis...). Jusqu'à maintenant, ce sont surtout les femmes qui ont absorbé les contrecoups de cette réalité; car même si elles sont plus présentes que jamais sur le marché du travail, elles continuent d'assumer la plus grande part des tâches domestiques et familiales.

Il est prouvé que les entreprises subissent elles aussi les contrecoups du conflit travail-famille et qu'elles en paient le prix. Les coûts se traduisent entre autres en termes d'absentéisme et de retards, de diminution de la motivation au travail, de roulement élevé du personnel, de refus d'affectation et de promotion, de difficulté de recrutement, de formation insuffisante de la main-d'œuvre en raison du manque de temps à y consacrer (pendant ou en dehors des horaires réguliers de travail). Santé Canada estime par exemple à 2,7 milliards \$ annuellement les pertes financières découlant de l'absentéisme au travail pour cause d'obligations familiales⁹. **Lorsqu'on s'interroge sur le coût des mesures de conciliation travail-famille, il nous faut donc prendre aussi en ligne de compte les coûts de l'inaction ou de l'absence de mesures.**

L'interférence des rôles entre celui de parent et celui de travailleur devient donc de plus en plus grande et ne peut plus être ignorée. Cette réalité est illustrée à la figure 1.

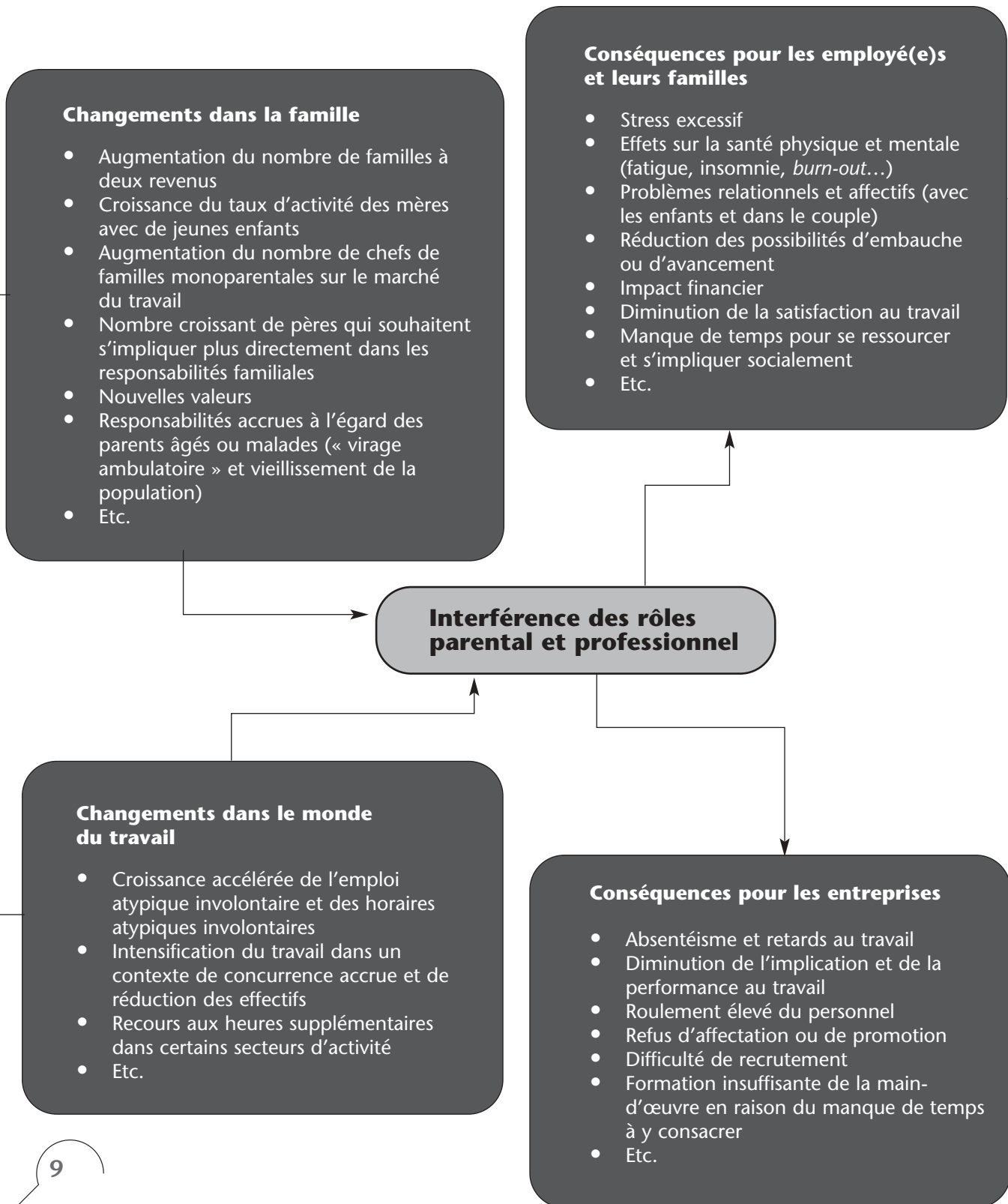
⁷ Voir notamment : Ministère du Travail (1998) et Conseil du statut de la femme (2000). Comme on le verra plus loin, l'aménagement et la réduction du temps de travail est une mesure efficace en matière de conciliation travail-famille, à la condition toutefois que les employé(e)s puissent s'en prévaloir par choix. Si elle leur est imposée, il ne s'agit plus d'une mesure de conciliation travail-famille, mais au contraire d'une contrainte potentielle de plus à la conciliation travail-famille.

⁸ Voir entre autres les enquêtes et travaux de recherche réalisés à ce sujet à l'initiative de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) – les documents pertinents sont cités dans la bibliographie ci-jointe. Voir aussi à ce propos les données d'enquête de Statistique Canada.

⁹ Duxbury, L. *et al.* (1999).

Figure 1

Une tension grandissante entre famille et travail



2 CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE : UN DÉFI POUR LE MONDE DU TRAVAIL

2.3 Rôle et responsabilité des milieux de travail

Trop souvent encore, on suppose que la conciliation des responsabilités familiales avec les exigences du travail est une responsabilité strictement individuelle - voire une affaire de femmes - et que, par conséquent, l'État et les milieux de travail n'ont pas à intervenir en ce domaine.

Pourtant, on l'a vu, la tension qui grandit entre les responsabilités familiales et les responsabilités professionnelles entraîne des conséquences dont tout le monde paie le prix, tant les entreprises que les employé(e)s et leurs familles. En toute logique, **la responsabilité en matière de conciliation travail-famille devrait alors se comprendre comme une affaire collective où chacun assume sa part et s'adapte en conséquence : la famille, les politiques publiques, mais aussi les milieux de travail.**

Quelle part revient au juste à chacun?

Au sein de la famille, les hommes sont plus nombreux qu'avant à assumer directement des responsabilités familiales. Toutefois, les femmes continuent d'en assumer la plus grande part¹⁰, avec la double pression qui en découle pour celles qui sont actives sur le marché du travail. Un partage plus équitable des rôles reste donc à faire entre les hommes et les femmes.

Au chapitre des politiques publiques, des ajustements pourraient être apportés le cas échéant en ce qui touche par exemple :

- les services éducatifs et de garde à la petite enfance;
- les congés parentaux (prestations, durée...);
- les services municipaux et scolaires (planification des horaires et des congés, loisirs, transport scolaire ...);
- les services sociaux et sanitaires (disponibilité, heures d'ouverture);
- les normes du travail (heures de travail, vacances, etc.);
- les mesures fiscales à l'égard des familles.

Si l'État a un rôle certain à jouer, il ne peut satisfaire pour autant à tous les besoins. **Les milieux de travail ont une réelle responsabilité à assumer dans ce dossier. Il y va de leur intérêt.**

Leur rôle est de développer en leur sein des mesures de conciliation travail-famille qui compléteront efficacement les ajustements qui se font ou qui sont à faire dans la famille et au chapitre des politiques publiques. On parle ici de mesures qui s'ajoutent aux dispositions minimales touchant la dimension conciliation travail-famille dans le cadre de la Loi sur les normes du travail (protection de l'emploi des parents au retour des congés parentaux, limitation des heures de travail supplémentaires, durée légale des vacances annuelles...).

À titre d'exemple, il s'agit de mesures telles que :

- l'aménagement du temps de travail (horaire flexible, temps partiel volontaire, etc.);
- les congés et avantages sociaux (compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption...);
- les garderies en milieu de travail;
- l'adaptation des pratiques de gestion (planification des réunions en fonction des exigences familiales, etc.).

Une liste commentée des principales mesures pouvant être adoptées est fournie en annexe.

Les besoins les plus pressants des parents-travailleurs sont assez simples et se résument souvent en un mot : souplesse, c'est-à-dire la souplesse dans les horaires de travail et dans l'organisation du travail. La possibilité de s'absenter pour des raisons personnelles et familiales ainsi qu'une attitude compréhensive de la part des gestionnaires sont également considérées comme étant des supports importants pour les parents en emploi. La simple possibilité de pouvoir utiliser le téléphone pour raisons familiales pendant les heures de travail peut faire parfois une différence.¹¹

Il appartient à chaque milieu de travail de choisir les mesures qui conviennent le mieux à son contexte et à ses contraintes spécifiques, voire d'inventer des formules nouvelles qui seront bien adaptées à sa situation particulière. Si la volonté de chacun est réellement au rendez-vous, la créativité dans le choix des mesures à mettre en place ne devrait pas rencontrer de limite.

¹⁰ Conseil de la famille et de l'enfance *et al.* (1999).

¹¹ Ministère de la Famille et de l'Enfance (2001); Secrétariat à la famille (1994).

2 CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE : UN DÉFI POUR LE MONDE DU TRAVAIL

Plusieurs milieux de travail ont développé des pratiques de conciliation travail-famille plus ou moins informelles, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas nécessairement systématisées et désignées sous ce nom. Cependant, l'expérience montre que ces mesures sont davantage utilisées et qu'elles répondent mieux aux attentes lorsque leur existence est explicite ou officielle, lorsque la possibilité de s'en prévaloir est légitime et sans équivoque, lorsqu'elles sont appuyées ouvertement par le milieu et lorsqu'on en fait activement la promotion au sein de l'organisation. Le fait de formaliser ou de systématiser ces pratiques, au moyen par exemple d'un programme officiel de conciliation travail-famille ou encore d'une clause de convention collective, favorise à la fois leur accessibilité et leur efficacité.

2.4 Les mesures de conciliation travail-famille : un intérêt commun

Les mesures de conciliation travail-famille présentent des avantages potentiels de taille à la fois pour les entreprises et pour les travailleurs et travailleuses.

Il est démontré qu'elles peuvent contribuer entre autres à améliorer la qualité de vie au travail et le climat de travail, à réduire l'absentéisme et les retards au travail, à renforcer l'implication et la performance du personnel, ainsi qu'à augmenter la rétention de la main-d'œuvre et le rendement au travail¹². La description détaillée des mesures de conciliation travail-famille que l'on retrouve en annexe fournit un aperçu des avantages associés à chacune d'elles.

Le défi de la conciliation devrait donc se comprendre non pas comme une contrainte dont il faut atténuer les effets, mais au contraire comme une occasion à saisir pour améliorer à la fois les conditions de travail et le fonctionnement de l'entreprise.

La prise en compte de la dimension travail-famille s'inscrit en fait au cœur des innovations en matière de relations du travail et de gestion des ressources

humaines. Confrontés notamment à l'intensification de la concurrence et à l'accélération du changement technologique, les milieux de travail sont chaque jour plus nombreux à revoir leurs façons de faire. Une nouvelle organisation du travail est en voie d'émerger, dans laquelle les ressources humaines prennent une importance plus stratégique que jamais. Au sein de cette nouvelle organisation, où l'accent est mis davantage sur les résultats escomptés que sur les processus, on attend des ressources humaines qu'elles deviennent l'élément le plus dynamique, la source la plus importante de l'avantage compétitif¹³. Dans ce contexte, **intégrer la dimension travail-famille dans la gestion courante de l'organisation devient un investissement.**

Les avantages liés aux mesures de conciliation travail-famille ne sont pas automatiques et ne se réaliseront pas comme par magie. Pour qu'ils puissent devenir réalité, il faut satisfaire notamment à deux conditions essentielles :

- Il faut d'abord une volonté commune et concertée de tous les acteurs impliqués : employeurs, employé(e)s et syndicats. Cette volonté prendra sa source dans l'intérêt commun que les acteurs trouveront dans les mesures de conciliation travail-famille. Elle favorisera également l'émergence d'un climat propice au dialogue et à la concertation, un ingrédient indispensable à toutes les étapes du processus de développement, de mise en œuvre et de suivi des mesures.
- Une autre condition déterminante pour que les mesures souhaitées puissent se concrétiser et procurer les avantages attendus est que celles-ci tiennent compte du contexte propre à chaque situation. D'une entreprise à une autre, les contraintes ne sont pas les mêmes. Les travailleuses et les travailleurs n'ont pas non plus des besoins identiques. L'approche concertée est utile là aussi pour déterminer les mesures les mieux adaptées.

¹² Parmi les études sur le sujet voir : Guérin *et al.* (1993; 1994); Conference Board du Canada (1994); Perry-Smith et Blum (2000).

¹³ Voir à ce sujet le *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail* publié par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (1997).

2 CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE : UN DÉFI POUR LE MONDE DU TRAVAIL

2.5 Une adaptation qui tarde à se faire au sein des milieux de travail

Les employeurs et les syndicats sont de plus en plus conscients de la difficulté actuelle de concilier les responsabilités familiales avec le travail ainsi que des conséquences liées à cette difficulté.

Des sondages menés par les organisations membres du CCTM auprès de leurs commettants le confirment, de même que la réflexion qui se poursuit sur ce thème depuis le début des années 1980 au sein des milieux syndicaux et patronaux québécois. En témoignent également les données d'une enquête récente réalisée auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, révélant que 56 % des répondants considèrent que les problèmes de conciliation travail-famille des personnes en emploi vont en augmentant, tandis que 3 % d'entre eux seulement croient qu'ils diminuent¹⁴.

Concrètement, des milieux de travail au Québec ont commencé à développer des pratiques pertinentes favorisant la conciliation des responsabilités familiales et du travail : aménagement du temps de travail, congés, garderies en milieu de travail, gestion adaptée aux exigences familiales, etc. Les expériences vécues qui sont décrites à la section 4.2 le démontrent.

Cela dit, malgré les progrès accomplis, toutes les données consultées conduisent au même constat : beaucoup de chemin reste à parcourir avant qu'une majorité de parents en emploi puissent avoir accès à ce genre de mesures¹⁵.

À peine le quart d'entre eux ont accès par exemple à l'horaire flexible¹⁶, une mesure pourtant très appréciée par les parents et assez facile d'application même si elle ne se prête pas à toutes les situations. De même, la fréquence des dispositions touchant l'aménagement des horaires de travail demeure relativement faible dans les conventions

collectives¹⁷. D'après une enquête récente réalisée auprès de 250 entreprises privées au Québec, les mesures qui consistent notamment à accorder plus de souplesse dans l'horaire de travail ou à offrir un service de garde sur le lieu de travail ne sont appliquées que dans 10 à 20 % des entreprises¹⁸.

La question se pose donc de savoir pourquoi les pratiques de conciliation travail-famille ne sont pas davantage répandues au sein des milieux de travail.

Une conclusion semble s'imposer d'elle-même : les acteurs du monde du travail n'ont pas encore pris pleinement conscience de l'intérêt bien réel qu'ils ont à favoriser et à soutenir activement la conciliation des obligations familiales avec celles du travail, ni de la responsabilité qui leur revient à cet égard.

C'est pourquoi le plan d'action présenté ci-après propose entre autres des moyens à prendre pour informer et sensibiliser davantage le monde du travail.

¹⁴ Conseil de la famille et de l'enfance (2001).

¹⁵ Parmi les sources consultées sur ce point mentionnons : Statistique Canada (Enquête sur les horaires et les conditions de travail de 1995); Groupe-conseil Aon (2000); Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (1995a); Tremblay et Amherdt (2000); Guérin *et al.* (1993); Descarries *et al.* (1995a).

¹⁶ Donnée de l'enquête de Statistique Canada sur les horaires et les conditions de travail de 1995.

¹⁷ Le fichier d'analyse des conventions collectives du ministère du Travail indique, en 1997, une fréquence de 5,9 % pour l'horaire flexible, de 15 % pour la semaine comprimée et de 2,2 % pour la semaine réduite.

¹⁸ Tremblay et Amherdt (2000).

3 PLAN D'ACTION DU CCTM POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE AU SEIN DES MILIEUX DE TRAVAIL

Compte tenu des constats qui précèdent, les organisations membres du CCTM estiment qu'il faut prendre dès maintenant les moyens nécessaires afin d'accélérer le développement des pratiques de conciliation travail-famille au sein des milieux de travail.

Le plan d'action retenu à cette fin prévoit trois moyens essentiels à savoir :

3.1 Informer et sensibiliser davantage le monde du travail

Bien que des ressources et des efforts ont été consentis à ce chapitre par les pouvoirs publics et par les organisations patronales et syndicales depuis les années 1980, le travail d'information et de sensibilisation des milieux de travail doit être poursuivi et renforcé.

Il s'impose en particulier d'identifier et de répondre de manière lucide et réaliste aux préoccupations qui, chez les employeurs comme chez les travailleurs et les travailleuses, peuvent constituer des résistances ou des obstacles au développement des mesures de conciliation travail-famille dans les milieux de travail.

À cet égard, les organisations syndicales et patronales, à tous les niveaux, doivent être des agents de changement auprès de leurs membres, notamment en mettant à leur disposition l'information et les outils nécessaires, en leur offrant une formation adéquate, en facilitant le partage et la diffusion d'expériences pertinentes.

Le CCTM, comme organisme paritaire national, a un rôle à jouer notamment en :

- 1) contribuant au développement de ressources et d'instruments pertinents ainsi qu'à leur diffusion auprès des milieux concernés;
- 2) s'impliquant dans la recherche appliquée concernant les mesures de conciliation travail-famille, leurs processus de développement et d'implantation, leurs conditions de succès, etc.;

- 3) contribuant à inventorier et faire connaître les expériences pertinentes qui se font au Québec et ailleurs;
- 4) favorisant la coordination entre ses organisations membres;
- 5) assurant le suivi des initiatives préconisées dans ce plan d'action.

Le CCTM recommande par ailleurs au ministre du Travail de :

- 1) produire et tenir à jour des données statistiques pertinentes (non seulement pour la grande entreprise mais aussi pour la PME), en particulier en ce qui touche les clauses de conventions collectives se rapportant à la conciliation travail-famille : congés (maternité, parental, naissance et adoption...), horaire de travail (horaire flexible, semaine de travail comprimée...), services de garde en milieu de travail;
- 2) sensibiliser les services de conciliation du ministère à la problématique de la conciliation travail-famille ainsi qu'aux solutions les mieux adaptées à chaque milieu de travail.

3.2 Renforcer la concertation patronale-syndicale à tous les niveaux

L'accélération du développement des mesures de conciliation travail-famille dans les milieux de travail passe par un renforcement de la concertation entre employeurs, employé(e)s et syndicats.

La concertation permet d'établir le climat de confiance et de dialogue nécessaire et de faire en sorte que les mesures soient conçues et implantées en tenant compte à la fois des besoins des travailleurs et des travailleuses et des besoins de l'entreprise.

Ces mesures sont un terrain des plus propices à une telle concertation du fait même que les entreprises comme les travailleurs et travailleuses peuvent en tirer des avantages majeurs. Il y a donc lieu de tabler davantage sur cette réciprocité d'intérêts.

3 PLAN D'ACTION DU CCTM VISANT À ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE AU SEIN DES MILIEUX DE TRAVAIL

Dans cette optique, l'adoption d'une démarche conjointe fondée sur la concertation est nécessaire à toutes les étapes du processus de développement, d'implantation et de suivi des mesures. La négociation collective constitue également un cadre propice pour établir et concrétiser cette concertation.

Les organisations syndicales et patronales de même que le CCTM doivent par ailleurs conjuguer leurs efforts afin de développer des instruments adaptés à l'approche conjointe en matière de conciliation travail-famille, ainsi qu'à diffuser ces instruments auprès des milieux concernés. De tels instruments existent déjà, mais il y a lieu de les mettre à jour et de les perfectionner.

3.3 Soutenir les milieux de travail par des politiques publiques appropriées

3.3.1 Instituer un régime d'assurance parentale adéquat

Certaines politiques publiques jouent un rôle déterminant en matière de conciliation travail-famille en contribuant de manière significative à réduire la pression sur les parents et sur les entreprises. C'est le cas en particulier des prestations consenties en matière de congés parentaux ainsi que de la durée de ces congés.

À cet égard, les parties constatent que le système actuel comporte des lacunes majeures dont les parents autant que les entreprises assument les conséquences. En étant assujetties au régime d'assurance-emploi comme c'est le cas présentement, les prestations pour congé parental sont accordées aux seules personnes admissibles à l'assurance-emploi. De plus, les parents se voient imposer un délai de carence de deux semaines tandis que le taux de remplacement de leur revenu, ainsi que la durée des prestations, ne dépassent pas ceux accordés aux chômeurs.

Les parties croient qu'il est pressant de mettre fin à cette situation et que tout doit être mis en œuvre afin d'instituer sans plus tarder un régime d'assurance parentale plus cohérent, plus accessible et plus généreux que le système actuel. Il est impératif que le nouveau régime :

- ☞ cesse d'assimiler les congés parentaux à une situation de chômage comme c'est le cas actuellement avec les conséquences que l'on sait;

- ☞ soit accessible à un plus grand nombre de salarié(e)s en assouplissant les conditions d'admissibilité (nombre d'heures travaillées requis et revenu annuel exigé) et en s'assurant que les travailleurs et les travailleuses autonomes et à temps partiel puissent aussi en bénéficier;
- ☞ bonifie le niveau des prestations actuel en harmonisant le revenu maximum assurable avec celui des régimes publics québécois d'assurance comme celui de la CSST et de la SAAQ.

Au Québec, il existe présentement un large consensus appelant à instituer un tel régime. Les employeurs et les syndicats unissent leurs voix pour demander aux pouvoirs publics de prendre acte de ce consensus et de passer à l'action afin que le régime souhaité devienne réalité dans les meilleurs délais.

3.3.2 Prévoir des mesures gouvernementales incitatives à l'intention des milieux de travail

Les parties sont d'avis que des mesures gouvernementales « habilitantes » devraient être adoptées afin d'inciter et soutenir les milieux de travail disposés à implanter volontairement des pratiques de conciliation travail-famille.

Étant donné leur connaissance et leur proximité des milieux de travail, le CCTM et ses organisations membres peuvent contribuer activement et efficacement à la promotion et à la mise en œuvre de ces mesures gouvernementales.

Les interventions incitatives à développer peuvent cibler des aspects tels que : l'aménagement du temps de travail, les congés parentaux, l'encadrement du travail en temps supplémentaire.

Une réflexion et une expertise restent à faire pour préciser quelles mesures gouvernementales seraient les plus appropriées et les plus utiles à cette fin. Il pourrait s'agir par exemple d'une forme de soutien technique et/ou financier.

Le CCTM recommande au gouvernement québécois d'allouer les ressources nécessaires à cet exercice et d'y associer les organisations syndicales et patronales.

4 IMPLANTER DES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

4.1 Démarche

Par où commencer pour développer des pratiques de conciliation travail-famille sur les lieux de travail?

Il n'y a pas de modèle unique pour ce faire. Une PME ne procédera pas nécessairement de la même façon qu'une grande organisation. D'autres facteurs que la taille de l'entreprise entrent aussi en ligne de compte. S'il y a présence d'un syndicat, par exemple, celui-ci sera partenaire tout au long du processus et les décisions se prendront à l'intérieur d'une démarche patronale-syndicale. En l'absence de syndicat, les représentants ou représentantes du personnel assumeront cette responsabilité.¹⁹

À cet égard, les expériences vécues décrites plus loin dans ce document montrent à quel point la démarche suivie d'un cas à un autre est différente. Dans chaque cas, les acteurs concernés ont su choisir les façons de faire qui leur convenaient.

Cela dit, on trouvera ci-dessous un modèle de démarche qui pourra inspirer les milieux de travail disposés à implanter des pratiques de conciliation travail-famille. Libre à chacun de s'approprier ce modèle et de l'adapter en fonction du contexte et des besoins spécifiques. **Peu importe la démarche retenue, elle ne doit pas devenir une fin en soi ni se substituer à la volonté des acteurs concernés.**

Voici par ailleurs, à titre indicatif, des principes généraux destinés à guider ou baliser la mise en œuvre des pratiques de conciliation travail-famille. Ces principes se fondent pour la plupart sur les considérations établies précédemment dans ce document :

- ➔ Il faut développer avant tout une culture organisationnelle ouverte aux familles et créer le réflexe « conciliation travail-famille »²⁰. Pour que les mesures souhaitées se concrétisent et

donnent les résultats attendus, les milieux de travail doivent intégrer cette préoccupation dans leurs normes, leurs valeurs, leurs règles. C'est là le plus grand défi, le reste en découle.

- ➔ Chaque milieu de travail étant spécifique, il appartient à chacun de déterminer la marche à suivre ainsi que la nature des mesures qui conviennent le mieux à son contexte. Les décisions doivent venir du milieu.
- ➔ Les décisions doivent également résulter d'un consensus. À cette fin, l'employeur et les employé(e)s concernés tiendront compte de leurs intérêts respectifs lors du choix et de la mise en œuvre des mesures. Ils évalueront également ensemble les impacts des mesures au regard des bénéfices à en tirer, tant sur les conditions de travail que sur le fonctionnement de l'entreprise. À cet égard, l'approche conjointe ou paritaire fondée sur la concertation favorise la recherche du consensus.
- ➔ La notion de famille doit se comprendre dans un sens large lors du choix et de la mise en œuvre des mesures de conciliation travail-famille, ce qui signifie qu'il faut considérer non seulement les responsabilités à l'égard des enfants, mais celles également à l'égard du conjoint, des parents âgés ou malades.
- ➔ Afin de favoriser l'accès aux mesures ainsi que leur efficacité, il y a lieu de les systématiser au moyen par exemple d'un programme officiel de conciliation travail-famille ou encore par une disposition de la convention collective.
- ➔ On ne saurait trop insister enfin sur l'importance de promouvoir activement les mesures ainsi que d'en assurer le suivi et l'évaluation en les améliorant au besoin.

¹⁹ Secrétariat à la famille (1994 : 20).

²⁰ Secrétariat à la famille (1994 : 33).

Rappelons qu'il n'y a pas de modèle unique pour développer des pratiques de conciliation travail-famille sur les lieux de travail. Le modèle proposé ci-dessous a pour but simplement d'inspirer les organisations disposées à développer des pratiques de conciliation travail-famille. La démarche doit s'adapter au contexte et aux besoins spécifiques.

Planification

- Créer un comité conjoint formé d'un ou de plusieurs représentants de l'employeur et des employé(e)s qui sera chargé de la mise en œuvre et du suivi des mesures;
- Établir le profil familial et les attentes des travailleurs et des travailleuses;
- Obtenir les données essentielles sur le milieu de travail et les contraintes de l'entreprise;
- Dresser l'inventaire des pratiques déjà existantes dans l'entreprise.

Élaboration et implantation

- Procéder à la conception formelle du programme;
- Choisir les mesures en tenant compte des bénéfiques qui leurs sont liés et de leurs coûts d'implantation;
- Définir le cadre et les modalités d'application des mesures;
- Implanter les mesures en commençant si possible par un projet-pilote;
- Promouvoir et faire connaître les mesures.

Évaluation et suivi

Il importe d'effectuer un suivi régulier des mesures en les modifiant au besoin.

Au terme d'une première phase :

- faire le point sur les mesures au moyen d'un questionnaire au personnel;
- établir une comparaison statistique « avant-après » à partir d'indicateurs-clés.

²¹ Adaptation du modèle proposé dans le guide *Travail-famille : Un tandem de coeur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail* (Secrétariat à la famille 1994 : 75).

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

Les entreprises sont différentes et elles possèdent des caractéristiques qui leurs sont propres :

mission, main-d'œuvre, secteur d'activité, situation géographique et moyens.

Autant d'entreprises, autant de volontés de concilier.

Cette section met en lumière des expériences vécues.

Les cas décrivent en détail les mesures, le contexte dans lequel elles ont vu le jour, la démarche d'implantation proprement dite ainsi que les résultats observables. D'autres cas viennent s'ajouter, montrant ainsi la diversité des moyens possibles. Qu'elles procèdent de façon formelle ou non, ces entreprises contribuent, chacune à leur façon, à **améliorer la conciliation travail-famille**. Et dans ce domaine, l'imagination est

grande...

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

**La Corporation centrale de sécurité BPG Itée
Syndicat des Teamsters, section locale 1999**

« Des échanges de temps de travail qui rapportent »

Description

L'entreprise, située à Hampstead, offre plusieurs services de sécurité : réponse aux alarmes résidentielles et commerciales à travers le Canada, service de sécurité publique, etc. Elle embauche quelque 30 personnes, une main-d'œuvre à 50 % féminine. Le personnel est représenté par le syndicat des Teamsters, section locale 1999, affilié à la FTQ.

La Corporation a innové il y a 12 ans en adoptant une mesure d'aménagement du temps de travail pour le personnel syndiqué qui travaille sur des quarts de travail. Cette mesure permet l'échange entre employé(e)s de quarts ou de journées de travail sur approbation de l'employeur. Celui-ci ne peut refuser cet échange sans raison valable.

Contexte

Puisqu'elle offre des services de sécurité 24 heures sur 24 et ce, 365 jours par année, il s'avérait important pour la Corporation de pouvoir offrir une certaine flexibilité dans l'aménagement du temps de travail des personnes à son emploi.

Démarche

Initialement, cette demande d'aménagement du temps de travail a été présentée par le syndicat lors d'un renouvellement de la convention collective. Les parties patronale et syndicale en ont alors convenu. La mesure a été acceptée par les employé(e)s lors du vote de renouvellement de la convention collective.

Cette mesure, inscrite à la convention collective de la Corporation depuis 1989, a été reconduite à chaque renouvellement de celle-ci.

Résultats

Depuis la mise en place de la mesure d'aménagement du temps de travail, peu de demandes d'échanges de quarts ou de journées de travail ont été refusées. Annuellement, la Corporation accepte une centaine de demandes d'échanges par année. Cette mesure n'occasionne aucun coût supplémentaire à l'employeur.

L'entreprise et les employé(e)s ont trouvé plusieurs avantages à l'implantation de cette mesure, à savoir :

- ⊙ meilleur climat de travail;
- ⊙ diminution de l'absentéisme;
- ⊙ diminution des demandes de temps supplémentaire;
- ⊙ augmentation de la productivité;
- ⊙ diminution du roulement de personnel;
- ⊙ flexibilité dans l'organisation du travail.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

Maxi et Provigo

Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), section locale 503

« Pour un retour progressif »

Description

Les employé(e)s des magasins d'alimentation Maxi et Provigo sont représenté(e)s par le Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), section locale 503, affilié à la FTQ.

Chez Maxi et Provigo, on peut se prévaloir d'un retour progressif au travail suite à un congé de maternité. Les bénéficiaires de cette mesure doivent être disponibles au moins 20 heures par semaine et le retour progressif ne doit pas excéder 6 mois.

Contexte

Cette mesure de conciliation travail-famille est le fruit d'une réflexion amorcée à la fin de 1992 par une conseillère syndicale des TUAC qui a dû écourter son congé de maternité en raison de ses obligations professionnelles. Elle a constaté que les femmes représentaient alors 54 % des membres des TUAC et qu'aucune convention collective n'offrait de mesure pour faciliter le retour au travail de ces employées. Bien que les travailleuses pouvaient se prévaloir d'un congé sans solde, celui-ci ne répondait pas aux besoins puisqu'elles étaient incapables de faire face à leurs obligations financières. Donc, ces dernières avaient avant tout besoin d'une période d'adaptation pour concilier leurs obligations familiales.

Démarche

En concertation avec des représentants des employeurs, le syndicat des TUAC a proposé une réforme complète des clauses de la convention collective sur le congé de maternité afin d'y inclure une disposition permettant le retour progressif au travail. Le nouveau texte devait, entre autres, permettre :

- ⊙ le retour dans la fonction occupée avant le départ en congé de maternité;
- ⊙ le choix par l'employée des journées de travail et du nombre d'heures travaillées;
- ⊙ le maintien des avantages sociaux;
- ⊙ le maintien et le cumul de l'ancienneté.

Dès le début de 1993, les représentants syndicaux ont présenté les nouveaux textes lors du renouvellement des conventions collectives.

Résultats

La mise en pratique de la mesure de retour progressif au travail a permis entre autres :

- ⊙ de favoriser la classe d'emploi prédominante de l'entreprise;
- ⊙ d'assurer la continuité du remplacement du congé de maternité, le retour progressif suivant immédiatement le congé de maternité;
- ⊙ de faciliter l'adaptation des horaires de travail, le pourcentage de salarié(e)s à temps partiel étant élevé dans ce secteur d'activités;
- ⊙ de diminuer le stress et l'anxiété chez les employées.

D'autres employeurs du secteur de l'alimentation, dont Super C et Métro, ont adopté cette mesure de conciliation travail-famille. Aujourd'hui le retour progressif au travail fait partie intégrante d'une majorité de conventions collectives dans ce secteur.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

Postes Canada

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP)

« Des services de garde innovateurs! »

Description

Postes Canada ainsi que le STTP ont mis sur pied un Fonds de garde afin d'élaborer, en collaboration avec des organismes communautaires du milieu, des programmes et des activités de garde d'enfants dans le but d'aider le personnel affecté à des horaires de travail non usuels et celui qui a des enfants ayant des besoins spéciaux. De 1995 à 2000, le STTP a mis sur pied 11 projets dans différentes régions du Canada, dont quelques-uns au Québec, à savoir :

- ⊙ centre de garde familiale pour des services de garde supervisés au domicile du parent;
- ⊙ services de garde d'urgence et à court terme pour les parents aux prises avec des problèmes urgents ou de dernière minute de garde à l'enfance;
- ⊙ projet « besoins spéciaux » pour les parents qui ont des enfants de moins de 18 ans ayant des besoins spéciaux et qui sont aux prises avec des problèmes de garde complexes.

Le Fonds est également utilisé par le STTP pour faire de la recherche, de la formation, produire du matériel pédagogique et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation auprès des employé(e)s pour faire connaître les besoins particuliers de certains parents en matière de garde d'enfants.

Contexte

Une étude conjointe réalisée en 1989 par le STTP et Postes Canada a révélé que les employé(e)s éprouvaient des difficultés de toutes sortes en matière de garde d'enfants, notamment lorsqu'il s'agissait de :

- ⊙ trouver des services de garde d'urgence;
- ⊙ s'occuper d'enfants malades;
- ⊙ trouver des services de garde à prix abordable;
- ⊙ trouver des services de garde pendant les quarts de soir et de nuit.

Démarche

Dans la foulée des résultats de l'étude de 1989, le STTP a obtenu de Postes Canada une subvention égale à un cent (1¢) l'heure par travailleur pour financer un fonds destiné à mettre sur pied des programmes et des activités de garde d'enfants de nature à répondre aux besoins particuliers du personnel salarié de Postes Canada. C'est ainsi que le Fonds de garde a été créé.

L'employeur verse une contribution trimestrielle et reçoit des rapports périodiques sur l'utilisation du Fonds.

Le STTP a obtenu la gestion exclusive du Fonds de garde en 1995. Des études de besoins ont été réalisées par la suite dans diverses régions du Canada afin de déterminer de quelle façon le STTP pourrait le mieux contribuer à aider les employé(e)s aux prises avec des problèmes particuliers de garde à l'enfance.

Résultats

Les projets mis de l'avant grâce au Fonds de garde ont eu notamment les impacts suivants :

- ⊙ baisse du niveau de stress ressenti par les parents;
- ⊙ diminution des retards au travail;
- ⊙ diminution du nombre d'appels à la résidence;
- ⊙ plus grande productivité;
- ⊙ amélioration du climat de travail.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

Regroupement naissance-renaissance

« Un message clair...la reconnaissance de la maternité »

Description

Organisme communautaire sans but lucratif situé à Montréal, le Regroupement Naissance-Renaissance (RNR) offre à ses groupes membres (41 groupes dans 14 régions) du soutien, de l'information et de la formation en périnatalité. En lien avec sa mission d'humanisation de la naissance et des services de périnatalité, le RNR a élaboré une *Politique de conditions de travail* adaptée aux mères travailleuses qu'il emploie. Bien qu'il ne compte que trois personnes salariées pour le moment, le RNR a élaboré diverses mesures visant l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales :

- ⊙ congé pour suivi de grossesse (deux jours de congé payé);
- ⊙ congé de maternité, parental ou d'adoption (remplacement de revenu - 90 % pour 17 semaines de congé de maternité et dix semaines de congé parental);
- ⊙ congés pour responsabilités familiales (2 % du temps travaillé, ce qui représente une semaine de congé payé au prorata du temps travaillé);
- ⊙ vacances annuelles (8 % du temps travaillé pour les vacances annuelles durant la période estivale ou les vacances scolaires);
- ⊙ congé des Fêtes (bureaux fermés – temps chômé et payé) pendant deux semaines tout comme les écoles et services de garde;
- ⊙ congé sans solde (possibilité de prendre un congé d'un an ou durant les vacances estivales des enfants d'âge scolaire);
- ⊙ allaitement (mise en place de conditions facilitantes).

Contexte

Janvier 2000. L'équipe des travailleuses propose aux membres du conseil d'administration d'adopter une politique de conditions de travail reflétant les valeurs et les principes du RNR. Vue comme une priorité, tant par les travailleuses que par les membres du conseil d'administration, la *Politique de conditions de travail* est entérinée en mai 2000.

Démarche

Lors de la démarche menant à l'adoption de la politique, le RNR a eu le souci de ses ressources humaines et financières limitées. Un comité de travail, formé de deux travailleuses et deux membres du conseil d'administration, est mis sur pied. Après quelques rencontres (totalisant une soixantaine d'heures de travail), le document énonçant la Politique est soumis au conseil d'administration. La démarche ayant mené à l'adoption de la Politique est ensuite présentée à l'ensemble des membres lors de l'assemblée générale annuelle.

Résultats

La Politique visait à diminuer les pertes de revenus lors de l'arrivée d'un enfant et à mettre en place des mesures qui valorisent la famille et facilitent la conciliation. Elle a également contribué à :

- ⊙ améliorer la productivité, l'efficacité et l'organisation du travail;
- ⊙ favoriser un climat de travail épanouissant, un sentiment d'appartenance ainsi qu'une satisfaction accrue.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

**Corporation des concessionnaires automobiles de la régionale de Québec
Syndicat national des employés de garage du Québec inc.**

« Des retombées inattendues... »

Description

La Corporation des concessionnaires automobiles de la régionale de Québec (CCARQ) regroupe 150 concessionnaires dont 29 ayant à leur emploi des personnes salariées syndiquées. Le Syndicat national des employés de garage du Québec (SNEGQ), affilié à la CSD, représente 800 personnes : des mécaniciens, des commis aux pièces ainsi que du personnel de bureau.

Un programme d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) est offert au personnel, lequel comporte différentes mesures, dont :

- ⊙ la réduction de 10 % de la durée de la semaine de travail pour l'ensemble des personnes salariées et semaine comprimée sur 4 jours;
- ⊙ la modification des congés mobiles et de maladies qui peuvent dorénavant être pris en heures et en fraction d'heure.

Contexte

En 1997, à l'échéance de la convention collective, la réalité est la suivante : un nombre important de mises à pied (20 à 30 % des personnes syndiquées), la nécessité de prolonger les heures d'ouverture afin de répondre aux besoins de la clientèle et un taux d'absentéisme élevé. Lors des négociations pour le renouvellement de la convention collective, une solution envisagée est celle d'instaurer un programme d'aménagement et de réduction du temps de travail. Tous les employé(e)s n'y sont pas immédiatement favorables, mais donnent tout de même leur aval à la mise en place des mesures.

Démarche

Des seize mois de négociation, dix sont imputables à la négociation du programme d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT). En mai 1999, un comité paritaire est mis sur pied. Il est formé de trois représentants patronaux et trois représentants syndicaux auxquels se greffent deux représentants d'Emploi-Québec pour les questions relatives à l'ARTT. Le projet bénéficie d'une subvention importante (840 000 \$) d'Emploi-Québec dans le cadre du programme d'ARTT, laquelle est répartie également entre le syndicat et les employeurs.

Résultats

Les mesures ont permis notamment de réduire le nombre de mises à pied. Toutefois, des effets bénéfiques inattendus s'y sont greffés tant pour le personnel que pour l'entreprise. Bien que le but visé n'était pas la conciliation travail-famille, la réduction du temps de travail a permis :

- ⊙ de réduire l'absentéisme, le roulement de personnel et les retards;
- ⊙ d'améliorer la productivité, la qualité des produits et services en permettant une meilleure utilisation des équipements;
- ⊙ de prolonger les heures d'ouverture afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle;
- ⊙ d'améliorer le climat de travail et la satisfaction du personnel;
- ⊙ de permettre davantage de temps libres pour les activités familiales.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont

Syndicat des employés (es) de la Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont

« Quand l'exception devient la règle... »

Description

Entreprise de produits et de services financiers, la Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont emploie 120 personnes. Le personnel syndiqué est représenté par le Syndicat des employés(es) de la Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont affilié à la CSD.

Différentes mesures de conciliation travail-famille sont offertes au personnel, dont :

- ⊙ le programme parent-enfant-conjoint permet de s'absenter du travail pour prendre soin d'un enfant ou d'un conjoint malade tout en bénéficiant du remplacement de salaire;
- ⊙ le fonds pour personne en difficulté financière permet de venir en aide à certaines personnes qui doivent faire face à des besoins particuliers (ex. rentrée scolaire);
- ⊙ le programme de temps partagé et de flexibilité des horaires permet de réduire l'horaire de travail selon différentes modalités ou de reprendre les heures utilisées pour des responsabilités familiales ou personnelles.

Contexte

C'est afin de répondre aux besoins d'une employée dont l'enfant était gravement malade que le programme parent-enfant a d'abord été mis sur pied. Employeur et syndicat ont décidé de formaliser le programme et même de créer un fonds spécial à cette fin. Par la suite, le programme a été élargi au cas d'un conjoint malade.

Démarche

C'est dans le cadre des travaux du comité de relations de travail (qui existe depuis 1987) que les mesures de conciliation travail-famille ont été discutées. Formé de représentants patronaux et syndicaux, le comité travaille dans un esprit d'ouverture. Bien qu'intégrées dans la convention collective, les mesures s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Résultats

Les personnes salariées tout comme les membres de la direction y voient plusieurs avantages. Depuis l'entrée en vigueur de ces mesures, des retombées positives de tout ordre sont observées :

- ⊙ amélioration du climat de travail;
- ⊙ hausse de la productivité;
- ⊙ absence de grief.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

CLSC-CHSLD de la Petite-Nation Syndicat des employé(e)s du CLSC de la Petite-Nation

« Des ententes locales... »

Description

Le CLSC-CHSLD de la Petite-Nation emploie 234 personnes. Le personnel syndiqué est représenté par le Syndicat des employé(e)s du CLSC de la Petite-Nation affilié à la CSN.

Les mesures de conciliation travail-famille mises de l'avant sont les suivantes :

- ⊙ allaitement : 30 minutes supplémentaires à la période de repas (pendant deux mois suivant le retour au travail après un congé de maternité ou parental) et, par la suite, aménagement possible de la période de dîner pour allaitement ou extraction du lait;
- ⊙ congés sans solde : 4 semaines après un an de service et un an après 5 ans de service (fractionnement possible dans les deux cas);
- ⊙ diverses mesures liées aux avantages sociaux dont six jours de congé sans solde (fractionnement possible) pour responsabilités familiales.

Par ailleurs, un aménagement du temps de travail est possible puisque le temps supplémentaire peut (selon certaines conditions) être converti en temps chômé. Pour les personnes ayant des responsabilités familiales, cette mesure peut faciliter la conciliation travail-famille.

Contexte

La convention collective des employé(e)s du CLSC-CHSLD de la Petite-Nation permet aux parties de procéder à des ententes locales. Ainsi, lors du renouvellement de la convention collective, les parties patronales et syndicales peuvent convenir de dispositions particulières propres à l'entreprise. Les mesures mentionnées sont d'ailleurs issues de ces ententes locales.

Démarche

Bien qu'introduites localement, les mesures sont néanmoins formelles puisque les parties conviennent sur papier des dispositions particulières et signent les lettres d'entente. Ces mesures sont évidemment propres au CLSC-CHSLD de la Petite-Nation.

Résultats

Les mesures de conciliation contribuent notamment à :

- ⊙ améliorer le climat de travail;
- ⊙ accroître la satisfaction au travail.



4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

Le Centre Saint-Georges de Chicoutimi Syndicat des intervenantes et intervenants en réadaptation du Saguenay - Lac-St-Jean (CSQ)

« Un préjugé favorable à la conciliation travail-famille »

Description

Le Centre Saint-Georges de Chicoutimi est une composante des Centres jeunesse du Saguenay - Lac-St-Jean. Le personnel de l'établissement compte environ 80 personnes, autant de femmes que d'hommes. Les mesures de conciliation travail-famille décrites ci-dessous s'appliquent aux éducateurs et éducatrices à l'emploi de l'organisme, un corps d'emploi représenté par le Syndicat des intervenantes et intervenants en réadaptation du Saguenay - Lac-St-Jean (CSQ).

Différentes mesures de conciliation travail-famille sont offertes au personnel :

- ⊙ un horaire rotatif permettant aux travailleurs et travailleuses de bénéficier d'une fin de semaine de quatre jours à toutes les deux semaines;
- ⊙ une gestion souple qui permet de quitter rapidement le travail pour des raisons familiales urgentes; l'employé(e) avise alors son supérieur qui fait appel si nécessaire à du personnel suppléant;
- ⊙ l'accès à une garderie à proximité du lieu de travail;
- ⊙ une attitude généralement compréhensive de la direction en ce qui touche les obligations familiales du personnel.

Contexte

L'obligation de desservir la clientèle 24 heures sur 24 est une contrainte inhérente à la mission et au fonctionnement de l'établissement. En ce qui concerne les éducateurs et éducatrices, ce personnel doit assurer une présence continue entre 7 h 30 le matin et 23 heures. C'est pourquoi il a fallu mettre en place un horaire rotatif. Selon une planification bien rodée et transparente, chaque employé(e) change d'horaire de travail jour après jour en ordre rotatif couvrant trois horaires différents.

C'est pour compenser cette contrainte que le personnel éducateur bénéficie d'une fin de semaine de quatre jours aux deux semaines, ainsi que des autres mesures mises en place afin de faciliter la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles.

Démarche

Les mesures ont été mises en place progressivement, de manière informelle mais toujours négociée, sur une période qui s'étend pratiquement sur une vingtaine d'années. Certaines modalités font maintenant l'objet de dispositions dans la convention collective.

Résultat

Le bilan des mesures apparaît clairement positif pour le personnel comme pour l'établissement, notamment au plan :

- ⊙ du climat de travail et des relations de travail;
- ⊙ du service à la clientèle.

4.2 EXPÉRIENCES VÉCUES

ET PLUS ENCORE...

Voici d'autres mesures, question de s'inspirer...

Chez **Merk Frosst**, grande entreprise de produits pharmaceutiques située dans la région de Montréal, de multiples mesures sont mises de l'avant, tant pour les parents que pour les enfants. Entre autres, il existe une bonification des conditions liées au congé de maternité, des avantages sociaux à la carte ainsi que la possibilité de travailler selon un horaire flexible et selon un horaire d'été. Un centre de la petite enfance (CPE), à proximité des installations, a été mis sur pied; un camp de jour (pendant l'été et la relâche scolaire) est également proposé et des programmes scientifiques permettent aux enfants (et à leurs parents) de découvrir l'univers des sciences. Des événements pour les membres du personnel et leurs familles ont également lieu durant l'année.



Avantages sociaux à la carte

La même volonté se retrouve chez **Bouchons Mac**, une petite entreprise de fabrication de bouchons de plastique située à Waterloo. Souvent informelles, les politiques permettent une souplesse pour les responsabilités parentales. Par souci de bien-être, l'entreprise possède son propre centre d'activité physique ouvert aux employé(e)s ainsi qu'à leur famille et ce, gratuitement. L'été, un camp de jour (ainsi qu'un service d'animation pour les enfants), situé à même les locaux de l'entreprise, permet aux enfants des employé(e)s de participer à une multitude d'activités. Les coûts sont essentiellement défrayés par l'entreprise et une contribution symbolique (50 \$ par enfant) est demandée aux parents. Les enfants et les parents peuvent dîner ensemble et se voir à différents moments de la journée. L'entreprise offre également des bourses d'études dont les montants varient selon le niveau académique.

Les enfants et les parents peuvent dîner ensemble et se voir à différents moments de la journée



ET PLUS ENCORE...

Voici d'autres mesures, question de s'inspirer...

Nouvelle entreprise, le **Centre de formation industrielle** (CFI) à Coaticook conçoit des manuels de formation illustrés et de formation technique sur mesure. La philosophie de CFI prône la communication, le travail d'équipe et l'implication. L'entreprise a instauré, dès le départ, une approche fondée sur le respect des personnes et de la famille : horaires flexibles, bureau fermé le vendredi après-midi, pendant deux semaines aux Fêtes et trois semaines l'été, ouverture d'esprit à l'égard des besoins reliés à la famille, travail à la maison, remboursement des frais de garde durant la nuit et téléphone cellulaire disponible lors des déplacements à l'extérieur, etc. Autant de moyens simples qui reflètent clairement l'importance accordée à la conciliation travail-famille. La concertation est également très présente puisque les employé(e)s participent aux décisions lors des rencontres hebdomadaires.



Une approche fondée sur le respect des personnes et de la famille

Un horaire souple



Une autre mesure de conciliation consiste à offrir la possibilité de travailler à temps partiel. Cette mesure est cependant appliquée différemment chez **Cicame Energie Canada**, une entreprise de fabrication et de distribution de connecteurs et accessoires électriques de la Rive-Sud de Montréal. L'équivalent de trois jours de travail est réparti sur cinq demi-journées. Cet arrangement, tout en assurant une présence quotidienne (réunions, participation aux décisions, liens avec les collègues et la clientèle, retours d'appels, etc.), permet au personnel de demeurer disponible, tout en étant présent auprès de ses enfants. La conciliation s'en trouve ainsi grandement facilitée.



Aménager le temps partiel

Organisme communautaire, le **Journal de la rue** place l'employé(e), sa famille et son milieu de vie au centre de ses préoccupations. Différentes mesures permettant une meilleure conciliation travail-famille sont privilégiées. Un horaire souple permet de vaquer à des occupations familiales ou personnelles. En ce sens, l'absentéisme et les retards n'existent pas car l'employé(e) est responsable de remettre le temps utilisé. Une aide à la famille permet aux enfants de venir au bureau après les classes où des activités les attendent. Par ailleurs, des outils tels télécopieur, ordinateur et photocopieur sont mis à la disposition des membres de la famille. Au Journal de la rue, les concepts de consultation, de concertation et d'implication font non seulement partie du vocabulaire mais sont appliqués au quotidien.

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER²²

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL *

Mesure : L'horaire flexible

But	Avantages	À noter
<p>Permettre à l'employé de planifier son temps de travail. L'employé peut choisir ses heures d'arrivée et de départ, tout en respectant un nombre d'heures obligatoires de présence par jour (plages fixes), par semaine ou par mois. Par exemple, il peut arriver entre 7 et 9 heures et terminer entre 15 et 18 heures, avec une présence obligatoire de 9 à 15; dans tous les cas il devra cependant cumuler un nombre d'heures déterminé de travail. L'horaire flexible ne modifie pas le nombre d'heures total travaillées.</p>	<p>Le personnel se sent plus responsable et davantage respecté dans son autonomie. L'horaire flexible permet aussi aux parents de mieux faire coïncider leur horaire avec celui des services de garde, donc éventuellement de régler plusieurs problèmes d'absentéisme. Il peut aussi limiter les déplacements aux heures de pointe, donc diminuer les retards.</p> <p>Pour certaines entreprises, l'horaire flexible se double d'un avantage de taille : il permet d'étendre les heures d'ouverture et, du coup, d'offrir un meilleur service. Quand on connaît l'importance de la satisfaction de la clientèle pour une entreprise, ce bénéfice n'est pas à négliger!</p>	<p>L'horaire flexible ne convient pas nécessairement à tous les genres de travail. Il devra donc souvent être accompagné d'autres mesures pour accommoder les travailleurs qui ne pourront s'en prévaloir.</p>

Mesure : L'horaire à la carte

But	Avantages	À noter
<p>Arrangement négocié individuellement pour répondre aux besoins d'un employé en particulier (par exemple, quelqu'un qui doit chaque jour donner des soins à un enfant handicapé à des heures précises). Contrairement à l'horaire flexible, l'horaire à la carte est habituellement négocié une fois pour toutes.</p>		<p>Cet horaire personnalisé doit être bien planifié et accepté par les collègues et les gestionnaires afin de ne pas nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.</p>

²² Les tableaux présentés dans cette annexe sont tirés du guide *Travail-famille : Un tandem de cœur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail* (Secrétariat à la famille 1994:75)

* Il est souhaitable de consulter systématiquement les employé(e)s lors de la fixation des horaires de travail, notamment les personnes à statut précaire, de manière à leur permettre de s'organiser adéquatement pour la garde des enfants.

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL (suite)

Mesure : La semaine de travail comprimée volontaire

But	Avantages	À noter
Permettre aux employés de répartir volontairement leurs heures hebdomadaires de travail sur une période de quatre jours ou moins, en allongeant chaque journée. On peut également adopter un cycle de deux semaines, avec un minimum d'heures travaillées par semaine.	Pour l'employé, plus de liberté sans perte de salaire. Pour l'entreprise, une plus grande marge de manœuvre pour les heures d'ouverture, le soir notamment. Cette mesure convient particulièrement aux entreprises qui fonctionnent sur plusieurs quarts de travail : manufacture, service de santé...	Le fait de prolonger ainsi les heures de travail peut causer de la fatigue chez certains employés et entraîner une baisse de productivité durant les dernières heures de travail.

Mesure : Le travail à domicile

But	Avantages	À noter
Permettre à l'employé s'il le désire d'effectuer une partie ou la totalité de son travail à la maison. Cette mesure peut aussi être appliquée temporairement, par exemple pour prolonger un congé de maternité, ou pour permettre à un employé de prodiguer des soins à une personne malade.	Pour l'employé, travailler à la maison signifie perdre moins de temps en déplacements et se mettre à la tâche aux heures où il se sent le plus productif. Pour l'entreprise, la formule peut équivaloir à une réduction des frais de bureau. De plus quand vient le moment d'attirer ou de garder des employés, il est prouvé que l'existence de cette mesure constitue un actif important.	L'employeur doit être attentif à ce que ce mode de travail ne nuise pas à l'avancement de carrière de l'employé (moins de visibilité au bureau). Le travail à domicile ne convient pas non plus à toutes les personnalités; il faut savoir bien gérer son temps. Il ne remplace habituellement pas non plus le recours à un service de garde.

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL (suite)

Mesure : Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales

But	Avantages	À noter
Permettre aux employés qui le désirent de modifier temporairement le contenu de leur travail ou leur cheminement de carrière pour des raisons familiales. Il est par exemple possible de limiter les transferts, de retarder les promotions, de maintenir des horaires stables...	Le cheminement de carrière adapté est peu exigeant financièrement pour l'entreprise. Il demande surtout de la compréhension.	Les règles du jeu doivent être clairement établies dès le départ afin que personne n'ait de mauvaises surprises, ni l'employé ni l'employeur.

Mesure : La réduction du temps de travail

But	Avantages	À noter
Permettre à un employé, à sa demande, de travailler un nombre d'heures inférieur à la norme. La réduction du temps de travail répond aux besoins et aux préférences de plusieurs.	Cette mesure permet notamment aux parents et à ceux qui ont des personnes à leur charge de vaquer à leurs occupations à un rythme moins trépidant. Elle peut également permettre de parer à certains empêchements temporaires (invalidité passagère...) qu'un employé rencontre. L'employé conserve quand même le contact avec l'entreprise et touche un revenu. Quant à l'entreprise, elle peut ainsi garder sous la main des collaborateurs précieux qui ne pourraient être disponibles autrement.	Ces mesures peuvent avoir un impact négatif sur les avantages sociaux (participation à la caisse de retraite...) et sur l'ancienneté (répercussions sur l'avancement ou la possibilité de formation...) Le Comité sur la conciliation travail-famille devra se pencher sur la question.

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL (suite)

Mesure : Le travail partagé volontaire

But	Avantages	À noter
<p>Permettre à deux personnes qui veulent travailler à mi-temps de partager un poste à temps plein : une demi-journée, une journée sur deux, une demi-semaine... Elles peuvent séparer distinctement les tâches ou tout diviser, comme une équipe. Le salaire et les avantages sociaux sont répartis proportionnellement au nombre d'heures travaillées.</p>	<p>Le temps partagé peut être particulièrement apprécié par le parent d'un jeune enfant, ou par un employé qui songe à prendre une retraite graduelle. Pour l'entreprise, il peut en résulter des gains de productivité : deux employés ont parfois des forces et des faiblesses complémentaires. De plus, lorsqu'un des deux employés est malade ou en vacances, l'autre est au courant de ses dossiers et peut faire le suivi, au besoin.</p>	<p>Tous les emplois ne sont pas divisibles. La baisse de salaire qui en résulte doit aussi être considérée. Chaque employé étant par ailleurs responsable de l'autre en quelque sorte, il va de soi que la coopération et la communication sont de rigueur.</p> <p>Ces mesures peuvent avoir un impact négatif sur les avantages sociaux (participation à la caisse de retraite...) et sur l'ancienneté (répercussions sur l'avancement ou la possibilité de formation...) Le Comité sur la conciliation travail-famille devra se pencher sur la question.</p>

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER

LES CONGÉS*

Mesure : Les congés pour raisons familiales		
But	Avantages	À noter
Fournir à l'employé une banque de congés avec salaire et avantages sociaux pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités familiales	L'adoption de cette mesure indique à l'employé que l'entreprise le reconnaît dans tous ses rôles et l'appuie. Elle permet aux parents de conserver intacte leur banque de congés de maladie et de vacances et de les utiliser à bon escient.	Certaines entreprises offrent des congés mobiles sous la rubrique congés pour situations d'urgence. D'autres ont mis sur pied une formule souple en regroupant l'ensemble des congés dans un même bloc, que l'employé peut gérer à sa convenance. Plusieurs employés étendent ces congés à des responsabilités autres que strictement familiales.
Mesure : Les compléments de salaire et les congés à la naissance et à l'adoption		
But	Avantages	À noter
Comblent l'écart entre le salaire réel et les prestations allouées en vertu de l'assurance-salaire et de la Loi sur l'assurance-chômage aux employés masculins et féminins lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.	Cette pratique permet de soutenir les parents, dès le départ. De plus, les mères risquent moins de développer un sentiment de culpabilité lors de leur retour au travail si elles ont pu passer suffisamment de temps avec leur nouveau-né. À ce sujet, des entreprises prévoient également la possibilité pour les mères d'un retour progressif au travail après le congé de maternité afin de leur faciliter l'étape de la réintégration.	

* Ces mesures peuvent avoir un impact négatif sur les avantages sociaux (participation à la caisse de retraite...) et sur l'ancienneté (répercussions sur l'avancement ou la possibilité de formation...). Le Comité sur la conciliation travail-famille devra se pencher sur la question.

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER

LE SOUTIEN POUR LA GARDE OU LES SOINS DE PERSONNES À CHARGE

Mesure : Les services d'information-référence

But

Permettre au personnel d'obtenir de l'information, des conseils ou des recommandations sur les services de garde ou les services d'aide pour les personnes à charge. Pour ce faire, l'employeur peut par exemple avoir recours à un organisme communautaire qui fournit ce genre de références et qui pourra aider les travailleurs et travailleuses. L'entreprise peut aussi s'abonner à une base de données informatiques spécialisées qu'elle rendra accessible au personnel.

Avantages

Le service d'information-références évite des démarches fastidieuses comme les appels multiples, les visites... Il permet de réduire les inquiétudes et les incertitudes des employés, donc de les aider à mieux se concentrer au travail.

À noter

Mesure : l'aide aux personnes à autonomie réduite

But

Aider les employés qui ont des personnes à charge : parents âgés, enfants handicapés... Cet appui peut se traduire par exemple par un soutien financier pour une aide domestique, un service de consultation ou même s'étendre au versement de montants applicables à des centres de soins.

Avantages

Éviter les coûts indirects (absentéisme...) qui découlent d'obligations particulières que des employés doivent rencontrer.

À noter

LE SOUTIEN POUR LA GARDE OU LES SOINS DE PERSONNES À CHARGE (suite)

Mesure : L'aide financière pour les frais de garde

But

Aider les employés à défrayer les coûts de service de garde requis pendant qu'ils sont au travail.

Avantages

Certains employeurs jugent cette formule plus facile à gérer qu'une garderie en milieu de travail. Par ailleurs, elle permet aux employés de choisir eux-mêmes la forme de garde qui les dessert le mieux. Par exemple, elle peut mieux convenir lorsque les employés ont des horaires non conventionnels ou irréguliers et préfèrent opter pour la souplesse de la garde à domicile. Ce genre de soutien peut par ailleurs permettre de régler le problème de la garde d'enfants d'âge scolaire.

À noter

Plusieurs formules sont possibles. Certaines entreprises versent un montant directement aux parents. D'autres choisissent plutôt de subventionner une garderie de quartier en ciblant le genre d'aide ainsi requis : par exemple une garderie qui demeure ouverte plus tard, ou qui peut accueillir des enfants malades, ou répondre à des situations d'urgence... L'entreprise peut aussi décider de se limiter à aider ses employés à faible revenu, ou de verser un montant lié aux frais de garde uniquement lorsque ses employés doivent effectuer des voyages d'affaires.

Ces solutions sous-entendent des frais, mais ils sont moins élevés que dans le cas d'une garderie sur place. L'employeur peut de plus déterminer l'étendue du soutien en fonction des budgets qu'il estime être en mesure de consentir.



LE SOUTIEN POUR LA GARDE OU LES SOINS DE PERSONNES À CHARGE (suite)

Mesure : Les garderies pour enfants d'âge préscolaire

But	Avantages	À noter
<p>Permettre aux employés d'une ou de plusieurs entreprises de faire garder leurs enfants sur les lieux même du travail ou à proximité.</p>	<p>Savoir leur enfant proche diminue le stress des parents et les sécurise. De plus, les employeurs sont ainsi plus conscients de l'importance de tenir compte de l'horaire d'un enfant. Un excellent point au dossier d'une entreprise au moment du recrutement : un garderie en milieu de travail est souvent perçue comme un avantage social important (même si elle ne peut répondre aux besoins de tous les travailleurs ayant de jeunes enfants).</p> <p>Des entreprises choisissent d'ouvrir les portes de la garderie à la communauté environnante. Cette façon de faire peut avoir comme effet d'améliorer l'image de l'entreprise au sein de la collectivité.</p>	<p>Habituellement, les frais sont divisés entre l'employeur et l'employé. L'employeur fournit un local, finance les rénovations et paie les frais d'entretien; l'employé verse une cotisation, généralement inférieure aux frais exigés par une garderie. L'État joue aussi un rôle : des subventions gouvernementales sont disponibles, le fonctionnement des services de garde étant encadré par une loi québécoise. Une formule se développe de plus en plus : la garderie en consortium qui permet à deux entreprises ou plus de s'associer pour amortir les coûts. Cette formule peut se révéler très intéressante pour une entreprise dont le bassin d'employés ne justifie pas la mise sur pied d'une garderie.</p>

5 ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER

CE N'EST PAS TOUT... OU QUELQUES AUTRES SUGGESTIONS

Mesure : Les programmes d'aide aux employées et employés

But

Aider les employées et employés qui vivent des problèmes susceptibles d'affecter leur rendement. Certaines entreprises ont aussi recours à des organismes extérieurs. Quelle que soit la formule privilégiée, la confidentialité doit être garantie, et absolue. En général, on retrouve davantage les PAE dans les grandes entreprises.

Mesure : Les assurances collectives familiales

But

Permettre aux membres du personnel et à leur famille de bénéficier d'une protection contre les imprévus (décès, maladies) ou d'un allègement du coût de certains services de santé (services médicaux, examen de la vue, frais dentaires...)

Mesure : Les services domestiques à accès rapide

But

Aider le personnel à assumer certaines tâches domestiques et ainsi mieux gérer leur temps. Ces services (banque, traiteur, nettoyage rapide...) sont offerts sur les lieux de travail ou à proximité.

Mesure : L'aide aux familles des employés

But

Assurer l'intégration professionnelle ou sociale de la famille d'un membre du personnel muté dans une autre ville, une autre région, un autre pays.



6 BIBLIOGRAPHIE

Bureau de la statistique du Québec. 1999. *Enquête sur les besoins des familles en matière de services de garde : Rapport d'analyse descriptive*. Québec.

Centrale de l'enseignement du Québec. 1996a. *La conciliation travail/famille dans nos milieux : Comment poursuivre?* (Notes de recherche no 38). Québec.

Centrale de l'enseignement du Québec. 1996b. *Stratégies novatrices d'aménagement du temps de travail* (Notes de recherche no 37). Québec.

Centrale des syndicats démocratiques. 1997. *Conciliation travail famille : Guide d'intervention syndicale*. Montréal.

Centre de statistiques internationales du Conseil canadien de développement social. 1999. *Travail, famille et collectivité : Questions clés et orientations pour la recherche à venir*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

Centre pour l'étude des interactions biologiques entre la santé et l'environnement (CINBIOSE). 1993. *Concilier... l'inconciliable... La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles dans trois milieux de travail de la région de Montréal*. Montréal.

Confédération des syndicats nationaux. 1996a. *Pour que travail et famille fassent bon ménage : Rapport-étape sur les recherches conciliation travail-famille*. Montréal.

Confédération des syndicats nationaux. 1996b. *Pour que travail et famille fassent bon ménage : Résultats préliminaires de l'enquête par questionnaires sur les tensions emploi-famille réalisée auprès des membres de la CSN*.

Conference Board du Canada. 1994. *Concilier le travail et la famille : Enjeux et options*. Ottawa.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. 1997. *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*. Montréal.

Conseil de la famille et de l'enfance. 1999. *Famille et travail, deux mondes à concilier*. Québec : Gouvernement du Québec.

Conseil de la famille et de l'enfance. 2000. *Le rapport 1999-2000 sur la situation et les besoins des familles et des enfants*. Québec : Gouvernement du Québec.

6 BIBLIOGRAPHIE

Conseil de la famille et de l'enfance. 2001. *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail : Enquête menée conjointement par le Conseil de la famille et de l'enfance et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.

Conseil de la famille et de l'enfance, Ministère de la Famille et de l'Enfance, et Bureau de la statistique du Québec. 1999. *Un portrait statistique des familles et des enfants au Québec*. Québec : Gouvernement du Québec.

Conseil du patronat du Québec. 1992. *La main-d'œuvre féminine. 2^e partie : les responsabilités familiales et les politiques d'entreprise*. Montréal.

Conseil du patronat du Québec. 1993a. *Programme travail-famille : Modèle d'implantation*. Montréal.

Conseil du patronat du Québec. 1993b. *Conciliation travail-famille : Expériences québécoises*. Montréal.

Conseil du statut de la femme. 2000. *Travailler autrement : pour le meilleure ou pour le pire? Les femmes et le travail atypique*. Québec : Gouvernement du Québec.

Descarries, Francine; Christine Corbeil; Carmen Gill; et Céline Séguin. 1995a. *Travail et vie familiale : Une difficile articulation pour les mères en emploi*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Descarries, Francine; Christine Corbeil; Carmen Gill; et Céline Séguin. 1995b. *Famille et travail : Double statut... double enjeu pour les mères en emploi*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

Développement des ressources humaines Canada. 2000. *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*. Ottawa : Gouvernement du Canada.

Duxbury, L.; C. Higgins; et K. Johnson. 1999. *An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada*. Ottawa : Santé Canada.

Evans, John M. 2001. *Firm's contribution to the reconciliation between work and family life*. Paris : OCDE.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). 1995a. *Réconcilier... l'inconciliable : Recherche sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles; Phase 2/Des faits saillants*. Montréal.

6 BIBLIOGRAPHIE

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). 1995b. *Ouvrons l'avenir : Déclaration de politique sur la conciliation des responsabilités professionnelles, familiales, sociales et personnelles*. Montréal.

Frederick, Judith A. 1995. *Au fil des heures... L'emploi du temps des Canadiens*. Ottawa : Statistique Canada.

Gaucher, Dominique. 1997. *Les écoles, des vacances, pis de l'aide quand t'en as besoin. La conciliation travail-famille dans les établissements de santé et de services sociaux*. Québec : Secrétariat à la Famille.

Groupe-conseil Aon. 2000. *Les Canadiens au travail : Étude sur l'engagement de la main-d'œuvre*.

Guérin, Gilles; Sylvie St-Onge; Thierry Wils; Victor Haines; Renée Trottier; et Manon Simard. 1993. *Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales*. Montréal.

Guérin, Gilles; Sylvie St-Onge; Thierry Wils; Victor Haines; Renée Trottier; et Manon Simard. 1994. *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ETF) : Nature, caractéristiques et effets*. Montréal : Université de Montréal (École des relations industrielles).

Lee, Catherine; Linda Duxbury; et Christopher Higgins. 1994. *Les mères au travail : Concilier la vie professionnelle et la vie familiale*. Ottawa : Centre canadien de gestion.

Lee, Catherine; Linda Duxbury; Christopher Higgins; et Shirley Mills. 1992. « Stratégies utilisées par les parents occupant un emploi pour concilier les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale. » *Optimum : La revue de gestion du secteur public* 23:68-78.

Lero, Donna S.; Lois M. Brockman; Alan R. Pence; Hillel Goelman; et Karen L. Johnson. 1993. *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants. Avantages et flexibilité en milieu de travail : tour d'horizon des expériences vécues par les parents*. Ottawa : Statistique Canada.

Lero, Donna S.; Hillel Goelman; Alen R. Pence; Lois M. Brockman; et Sandra Nuttal. 1992. *Étude nationale canadienne sur la garde des enfants : Les régimes de travail des parents et leurs besoins en matière de garde des enfants*. Ottawa : Statistique Canada.

6 BIBLIOGRAPHIE

L'Institut Vanier de la famille. 1998. *La Boîte à outils travail-famille du directeur*. Nepean (Canada) : L'Institut Vanier de la famille.

Lipsett, Brenda; et Mark Reesor. 1997. *Flexible Work Arrangements: Evidence From the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements*. Ottawa : Développement des ressources humaines Canada.

MacBride-King, Judith L. 1990. *Concilier le travail et la famille : Un défi de taille dans les années 1990*. Ottawa : Conference Board du Canada.

MacBride-King, Judith L.; et Kimberley Bachmann. 1999. *Solutions for the Sressed-Out Worker*. Ottawa : Conference Board du Canada.

Ministère de la Famille et de l'Enfance. 1998a. *Les enfants au coeur de nos choix : Les nouvelles dispositions de la politique familiale du Québec. Pour répondre aux besoins de la famille d'aujourd'hui*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de la Famille et de l'Enfance. 1998b. *Familles en tête 1995-1997 : Plan d'action des partenaires en matière familiale. Bilan final*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de la Famille et de l'Enfance. 1999a. *La politique familiale : Un pas de plus vers l'épanouissement des familles et des enfants*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de la Famille et de l'Enfance. 1999b. *La politique familiale : Bilan de la mise en oeuvre des dispositions du Livre blanc*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de la Famille et de l'Enfance. 2000. *Conciliation famille-travail : État de situation et propositions d'actions*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de la Famille et de l'Enfance. 2001. *Les familles et les enfants : Constats, tendances, enjeux. Bilan de l'analyse globale (Document de travail)*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère du Travail. 1995. *La conciliation du travail et des responsabilités familiales et la présence de dispositions dans les conventions collectives*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère du Travail. 1998. « L'emploi atypique. » *Le marché du travail* (numéro spécial sur l'évolution de l'emploi atypique au Québec).

6 BIBLIOGRAPHIE

Paris, Hélène. 1989. *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*. Ottawa : Conference Board du Canada.

Perry-Smith, Jill. E; et Terry C. Blum. 2000. "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 43:1107-1117.

Prévost, Johane; et Karen Messing. 1995. *L'activité de conciliation d'un horaire de travail irrégulier et de la garde des enfants chez un groupe de téléphonistes*. Montréal : Centre pour l'étude des interactions biologiques entre la santé et l'environnement (CINBIOSE); UQAM.

Regroupement pour un régime québécois d'assurance parentale. 1997. *Plate-forme du Regroupement pour un régime québécois d'assurance parentale*.

Secrétariat à la famille. 1994. *Travail-famille : Un tandem de coeur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail*. Québec : Gouvernement du Québec.

Secrétariat à la famille. 1995. *Familles en tête : 3^e Plan d'action des partenaires en matière de politique familiale 1995-1997*. Québec : Gouvernement du Québec.

Secrétariat à la famille. 1998. *Familles en tête : 3^e Plan d'action des partenaires en matière de politique familiale 1995-1997. Bilan final*. Québec : Gouvernement du Québec.

Secrétariat du comité des priorités du ministère du Conseil exécutif. 1997. *Nouvelles dispositions de la politique familiale : Les enfants au coeur de nos choix*. Québec : Gouvernement du Québec.

Sondagem. 2001. *Résultats du sondage semestriel auprès des dirigeants d'entreprises manufacturières du Québec (1016 entreprises)*. Rapport présenté aux Manufacturiers et exportateurs du Québec.

Statistique Canada. *Enquête sociale générale de 1996*. Ottawa.

Syndicat canadien de la fonction publique. 1994. *L'organisation du travail et les femmes. Égalité ou discrimination. Guide syndical de réflexion et d'action sur l'organisation du travail et les femmes*.

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec. 1999. *L'efficacité d'une politique, d'un programme de conciliation du travail et de la famille*. Montréal.

6 BIBLIOGRAPHIE

The Center for Work and Family. 1997. *The Link. A Practical Guide to Conducting a Work/Life Workplace Assessment*: Boston College.

Tremblay, Diane-Gabrielle; et Charles-Henri Amherdt. 2000. *La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères*. Québec : Télé-université.

Tremblay, Diane-Gabrielle; et Daniel Villeneuve. 1998. *L'aménagement et la réduction du temps de travail : Les enjeux, les approches, les méthodes*. Québec : Télé-université/Éditions St-Martin.

Vandelac, Louise; Karen Messing; Suzanne Garon; et Carole Gingras. 1996. *Concilier l'inconciliable : Faits saillants. Hydro-Québec : Aménagement du temps de travail et détresse psychologique : Recherche interdisciplinaire et concertée CINBIOSE-FTQ-UQAM-Université de Sherbrooke, Services aux collectivités de l'UQAM*.

Vandelac, Louise; et France Tissot. 1998. *Des congés d'abord à la charge des parents en emploi. Rapport de recherche sur les congés de maternité, de paternité, d'adoption et les congés parentaux*. Montréal : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ).

Conseil consultatif
du travail
et de la main-d'œuvre

Québec

