

**LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES  
ET LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE**

**Résultats de l'expérimentation d'une démarche  
dans treize petites et moyennes entreprises en 2006  
et d'un suivi en 2007**

## **RECHERCHE, ANALYSE ET RÉDACTION**

**Maude Rochette**, conseillère et chargée de projet  
Direction de la recherche et du développement des politiques  
Ministère de la Famille et des Aînés

## **COLLECTE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES DE L'EXPÉRIMENTATION**

**FRP – Groupe-Conseil inc.**  
Catherine Privée, associée et chargée de projet  
Catherine Lafrance, Alexandra Larouche et Élisabeth Morin, conseillères

## **COLLECTE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES DU SUIVI**

**Maude Rochette**, conseillère et chargée de projet  
Direction de la recherche et du développement des politiques  
Ministère de la Famille et des Aînés

## **COMITÉ DE LECTURE**

**Louise Paquette**, directrice  
**Caroline Beauvais, Karine Dumont et Nadine Lalande**, conseillères  
Direction de la recherche et du développement des politiques  
Ministère de la Famille et des Aînés  
**Martine Metcalfe**, conseillère  
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

## **MISE EN PAGE FINALE ET TRAVAUX EXCEL**

**Ginette Tremblay**, agente de secrétariat  
Direction de la recherche et du développement des politiques  
Ministère de la Famille et des Aînés

## **ÉDITION**

Direction des relations publiques et des communications  
Ministère de la Famille et des Aînés

ISBN 978-2-550-57562-7 (imprimé)  
ISBN 978-2-550-57563-4 (PDF)  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009  
Bibliothèque et Archives Canada, 2009

© Gouvernement du Québec

Pour consulter le document : [www.mfa.gouv.qc.ca](http://www.mfa.gouv.qc.ca)

# **LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE**

**Résultats de l'expérimentation d'une démarche  
dans treize petites et moyennes entreprises en 2006  
et d'un suivi en 2007**

## REMERCIEMENTS

Le ministère de la Famille et des Aînés tient à remercier vivement toutes les personnes qui ont apporté une contribution directe ou indirecte à la réalisation de cette enquête qualitative :

- de l'origine du projet jusqu'à la fin des travaux de collecte de la firme FRP – Groupe-Conseil inc., les membres d'un comité-conseil composé des personnes suivantes : Caroline Choisselet, du ministère de la Famille et des Aînés (MFA), Céline Marcotte, d'Emploi-Québec, Daniel Villeneuve et Martine Metcalfe, tous deux du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre;
- les conseillères et les conseillers aux entreprises de plusieurs centres locaux d'emploi, avec qui le recrutement des entreprises s'est effectué;
- du MFA, en soutien à la préparation et à la tenue de l'appel d'offres, Mylène Boutin-Jacob et, par la suite, pour l'entente contractuelle, Bruno Malouin;
- les participantes et les participants – membres du personnel et de la direction – des seize entreprises qui ont mené l'expérimentation et, plus tard, les treize parmi celles-ci qui ont à nouveau pris le temps de participer à une rencontre aux fins du suivi.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	2
FAITS SAILLANTS.....	5
CONTEXTE DES TRAVAUX MENÉS PAR LE MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS .....	8
PRÉSENTATION .....	9
CHAPITRE I - LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS .....	10
1.1 L'importance des petites et moyennes entreprises au Québec.....	10
1.2 La gestion des ressources humaines et la conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises .....	11
1.3 Comment intervenir en matière de conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises? .....	12
1.4 Les objectifs poursuivis .....	16
CHAPITRE II - LA MÉTHODOLOGIE .....	17
2.1 Une approche qualitative caractérisée par une intervention directe et assistée	17
2.2 Le démarrage des travaux .....	17
2.3 Le repérage des petites et moyennes entreprises participantes .....	17
2.4 Le déroulement de l'expérimentation : étapes, durée et calendrier.....	19
2.5 Le suivi de l'expérimentation un an plus tard .....	20
2.6 Les limites de l'étude .....	20
CHAPITRE III - LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION ET DU SUIVI UN AN PLUS TARD .....	22
3.1 Caractéristiques des petites et moyennes entreprises participant à l'expérimentation et au suivi .....	22
3.2 Constats relatifs à chacune des étapes de la démarche .....	24
3.2.1 <i>Les principaux défis en matière de gestion des ressources humaines</i> .....	24
3.2.2 <i>Les principales difficultés en matière de conciliation travail-famille</i> .....	25
3.2.3 <i>La collecte de renseignements pour établir le diagnostic</i> .....	25
3.2.4 <i>Les principales mesures de conciliation travail-famille déjà existantes</i> .....	26
3.2.5 <i>Les principales mesures de conciliation travail-famille retenues et implantées                 à la suite de l'expérimentation</i> .....	27
3.3 Constats relatifs à la démarche d'expérimentation.....	30
3.3.1 <i>La constitution du comité mixte et ses travaux</i> .....	30
3.3.2 <i>L'implantation des mesures : satisfaction générale et maintien des mesures                 dans le temps</i> .....	32
3.3.3 <i>Le modèle en trois grandes étapes : une vision de la conciliation travail-                 famille qui évolue? une organisation à revoir?</i> .....	33
3.3.4 <i>L'aide professionnelle externe apportée</i> .....	34
3.3.5 <i>Autres considérations ayant une influence sur la démarche ou ses résultats</i>	35
3.4 Constats relatifs à d'autres formes d'aide .....	36

CONCLUSION .....	37
ANNEXE I Analyse des différents modèles d'intervention répertoriés en matière de conciliation travail-famille.....	39
ANNEXE II Canevas d'intervention et répartition du temps alloué à chaque étape.....	48
ANNEXE III Guide d'entretien utilisé aux fins du suivi de l'expérimentation .....	49
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>53</b>

## FAITS SAILLANTS

### ***La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises***

1. Selon les études disponibles à ce sujet, on apprend que les petites et moyennes entreprises (PME) sont encore trop peu sensibles au défi de la conciliation travail-famille (CTF); elles offrent souvent des arrangements de travail flexibles, mais ceux-ci interviennent sur une base non officielle. On aurait encore tendance à reléguer cette question à l'univers personnel, laissant souvent sans réponses les nombreux besoins des parents travailleurs.

Au Québec, en 2007, 98,5 % des entreprises comptaient moins de 100 personnes à leur emploi. Ces entreprises valent pour 43 % des emplois.

2. Les PME semblent mal préparées à faire face à ces questions; elles manquent d'information sur la CTF en général et sur le traitement que cette réalité requiert dans leurs milieux. Dans le contexte actuel des insuffisances de main-d'œuvre dans certains secteurs et des nombreux départs à la retraite, pour ne citer que ces facteurs, on peut soutenir l'hypothèse que ces milieux de travail retireraient des bénéfices s'ils favorisaient davantage la CTF pour leur personnel.
3. C'est dans le but de leur fournir un outil de travail à cette fin qu'une démarche ou une méthode de travail devant conduire les PME à développer des mesures concrètes favorisant la CTF a été expérimentée.

### ***L'expérimentation d'une méthode de travail dans seize petites et moyennes entreprises***

4. Une méthode de travail a donc été testée dans seize PME de différents secteurs, dans six régions du Québec. Pendant une période d'environ huit mois, cet exercice s'est déroulé avec une aide professionnelle externe qui avait le mandat d'accompagner chacune des entreprises participantes; à cette fin, un comité mixte devait être constitué. Par ailleurs, un an après ces travaux, un suivi a été mené auprès des représentants patronaux de treize des seize entreprises participantes dans le but de recueillir divers renseignements sur l'expérimentation et les résultats obtenus.

Parce que cette étude est de type qualitatif, les résultats obtenus ne permettent pas leur généralisation à l'ensemble des PME québécoises de moins de cent employés. Toutefois, ces résultats permettent d'observer des tendances, car les données ont été recueillies et traitées avec rigueur.

### ***Quelques résultats constatés à la suite de l'expérimentation***

5. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines (GRH), les mouvements et la planification de la main-d'œuvre suscitent les plus grands défis, principalement en ce qui concerne l'attraction et le maintien de la main-d'œuvre, surtout si celle-ci est spécialisée. La nature du travail et son organisation d'un côté et les impératifs de l'univers familial de l'autre se partagent à peu près également les sources des plus grands défis en matière de CTF. Ces situations constituent en fait le périmètre à l'intérieur duquel des solutions durables ou temporaires peuvent être définies.
6. Dans la majorité des cas, des mesures favorisant la CTF existaient déjà avant l'expérimentation. À quelques exceptions près, il s'agit d'aides ponctuelles et non officielles, surtout liées à l'aménagement et à la durée du travail ou encore à différents types de congés. Suivent diverses mesures pécuniaires, cependant indirectement associées à la CTF.

7. La majorité des entreprises a implanté une ou des mesures ayant un effet direct sur la CTF avant le départ de l'aide externe ou au cours de l'année qui a suivi. Ces mesures peuvent viser la flexibilité des horaires ou l'aménagement des heures de travail. Sont nettement perceptibles la volonté d'officialiser une politique de CTF ou d'adopter une ou des nouvelles mesures, de même que le choix de développer une structure de remplacement pour mieux pallier les absences, ce qui « force », en quelque sorte, le développement de la polyvalence des employés.

*« Les employés se développent, c'est un gain non escompté, et comme on est moins vulnérable, on accepte mieux les réalités de la CTF. »*

***Quelques constats sur les caractéristiques de la méthode expérimentée***

8. En dépit de réserves exprimées au départ, les entreprises participantes ont rapidement constaté la nécessité de travailler avec l'aide d'un comité mixte, un constat qui s'est confirmé lors du suivi, un an plus tard.
9. Selon le point de vue des employeurs rencontrés lors du suivi, les mesures implantées procurent en général un sentiment de satisfaction, mais ceux-ci auraient souhaité aller plus loin avant le départ de l'aide externe. Ils notent la nécessité de nommer une personne responsable du dossier de la CTF.
10. En ce qui concerne le maintien des mesures dans le temps, les PME semblent se diviser en deux groupes : celles qui se sont donné un moyen précis à cet effet (par exemple, l'approche retenue est maintenant consignée dans un document écrit, connu de l'ensemble du personnel) et celles chez qui la démarche s'est avérée plus complexe dès le départ et qui, par conséquent, n'ont pas réellement poursuivi les travaux relatifs à la CTF. Alors que pour certaines le constat est clair et favorable – la mesure adoptée est un moyen de conserver le personnel –, chez d'autres, il est plus difficile de mettre en lumière les effets des mesures implantées.

*« Avec l'ajout d'un poste multifonction et la possibilité de travailler 35 heures au lieu de 40 à certains postes, ça devrait aider tout le monde; on pense favoriser la rétention de notre personnel. »*

11. En général, la démarche proposée a été jugée facile d'application, surtout grâce à l'aide externe obtenue, et les principes qui ont guidé la démarche ont semblé conduire à la prise en compte simultanée tant des préoccupations du personnel que de celles des gestionnaires. La participation à cette expérimentation a, dans la plupart des cas, donné lieu à des prises de conscience individuelles et collectives importantes, selon lesquelles, notamment, la volonté de s'engager dans la famille ne signifie pas se désengager du travail.

*« ... ça m'a aidé à admettre que c'est la réalité d'aujourd'hui...  
J'ai appris que les employés ont le goût que ça marche; leur sentiment d'appartenance est fort, ça m'a rassuré...  
On a appris que certains employés s'occupent de parents âgés; on entend surtout parler des bébés; sans doute plus agréable de parler d'enfants qui se développent que de parents malades! »*



12. L'aide professionnelle offerte a été jugée essentielle, et cela, quasi à l'unanimité. Celle-ci agit comme un guide, elle contribue à l'ouverture du dialogue, parce qu'externe à l'entreprise, et la logistique ainsi prise en charge, y compris des rendez-vous fixés à l'avance, a fait en sorte que le comité mixte a pu se concentrer sur le travail à faire.
13. Informé l'ensemble du personnel a été jugé nécessaire et la démarche a bien plus de chances de donner de bons résultats si le climat de travail est agréable. Les valeurs du propriétaire ou du dirigeant principal sont aussi fondamentales dans un tel exercice; l'ouverture, le mieux-être du personnel ainsi que la flexibilité des pratiques de gestion sont des apports essentiels à la bonne conduite d'une telle démarche.

□ □ □

## CONTEXTE DES TRAVAUX MENÉS PAR LE MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DES AÎNÉS

Le défi de la conciliation travail-famille (CTF) est l'objet de préoccupations et d'actions gouvernementales depuis au moins deux décennies au Québec.

Deux programmes structurants en matière de CTF s'adressant directement aux familles ont été mis en place au cours des dernières années : le réseau de services de garde éducatifs à tarif réduit et, plus récemment, l'adoption du Régime québécois d'assurance parentale.

Mais, le défi de la CTF dépasse largement les seules familles. Pensons seulement ici à l'école et à bien d'autres services publics avec lesquels les familles sont en relation, à la municipalité, à la région et, bien entendu, aux entreprises et aux organisations qui embauchent toutes ces personnes, parents de jeunes enfants ou responsables d'aînés.

Le ministère de la Famille et des Aînés (MFA) souhaite contribuer à la mobilisation de cet ensemble de partenaires sociaux et économiques.

À l'endroit des milieux de travail, les actions attendues, sous la responsabilité du MFA, découlent de la politique gouvernementale Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait, adoptée en décembre 2006. Il y est notamment question d'un programme de soutien financier et technique destiné aux entreprises ainsi qu'aux associations du monde du travail, inspiré des travaux de recherche et d'analyse qui ont été amorcés en 2004.

De fait, une première étude qualitative a été menée cette année-là auprès de travailleuses, de travailleurs et d'employeurs travaillant dans des milieux comptant moins de cent employés<sup>1</sup>. Les résultats de ces premiers travaux ministériels sur la CTF dans les petites et moyennes entreprises (PME) ont confirmé que de nombreux écueils sont encore présents et que ces milieux sortiraient gagnants s'ils disposaient d'outils de travail adaptés à leurs réalités.

C'est essentiellement ce qui a motivé la préparation des travaux dont les résultats sont présentés dans le rapport qui suit.

---

1. Voir ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2004). *La Conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : Analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*, Québec

## PRÉSENTATION

S'il est un souhait exprimé par un grand nombre de personnes occupant un emploi, c'est bien celui d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale. Tous ces travailleurs et ces travailleuses responsables de leurs enfants, de leurs parents âgés ou encore d'autres membres de leur famille élargie, tous ces hommes et ces femmes qui aspirent à la fois à l'exercice d'un emploi satisfaisant et à une vie de famille, à une vie privée épanouie, rêvent d'un meilleur équilibre entre ces différentes sphères.

Ce souhait est aussi exprimé par un nombre croissant d'employeurs, qui en ressentent le besoin de manière encore plus exacerbée ces années-ci, en raison des nombreux départs à la retraite et de la relève qui ne comble pas tous les postes vacants, de la concurrence accrue qui comprime un peu plus chaque jour les délais de livraison des services et des produits, de ces nouveaux pères qui assument leur rôle par une présence plus soutenue auprès de leurs jeunes enfants, ou encore des valeurs de la génération montante, pour laquelle le travail ne vaudrait pas tous les sacrifices.

Mais comment parvenir à concilier plus harmonieusement le travail et la vie personnelle? Des milieux de travail entendent parler de mesures ou de solutions toutes faites; celles-ci sont souvent présentées comme une panacée, mais elles sont rapidement évacuées parce que jugées inaccessibles, coûteuses ou inappropriées aux réalités de la production. La souplesse dans les horaires de travail est-elle envisageable même lorsque les délais de production sont serrés? Comment pallier les absences imprévisibles et de courte durée pour les besoins d'un enfant malade? Avec une équipe de quinze ou vingt employés, un milieu de travail peut-il permettre à un jeune père de s'absenter pendant plusieurs mois consécutifs en congé parental? La polyvalence des employés peut être une solution, mais comment y parvenir?

C'est pour tenter de répondre à ces questions et à bien d'autres qu'il a été jugé nécessaire d'expérimenter une méthode de travail ou un modèle d'intervention. Cette idée résultait aussi d'une première étude menée en 2004 auprès de PME. Il en était rapidement ressorti que les besoins des parents travailleurs sont grands, que les milieux de travail offrent relativement peu de soutien et, surtout, qu'ils agissent de manière non officielle, au cas par cas. Ces situations laissent autant les gestionnaires que le personnel dans un état de perpétuel recommencement. Il est donc apparu qu'il fallait franchir une étape supplémentaire.

Le pari est donc le suivant : si les PME disposent d'un outil de travail testé sur le terrain, celui-ci a plus de chances d'être utile et utilisé et, par conséquent, la recherche de solutions permanentes à des questions récurrentes risque de susciter l'intérêt. À ce jour, certains organismes publics ont déjà proposé des guides ou des modèles sommaires en matière de CTF, tous inspirés des étapes reconnues de mise en œuvre d'un changement planifié. Mais, à notre connaissance, aucun d'eux n'a préalablement fait l'objet d'une expérimentation dans des milieux de travail.

Voilà donc l'objectif poursuivi ici : expérimenter un modèle d'intervention devant conduire à l'adoption de mesures, qui pourrait mener par la suite à l'élaboration d'un outil de travail accessible à toute entreprise intéressée.

Bonne lecture!

# CHAPITRE I LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS POURSUIVIS

Après avoir souligné brièvement l'importance des PME au Québec, une deuxième section fera état des principaux travaux menés sur la gestion des ressources humaines (GRH) et sur la CTF dans les PME. Par la suite, une analyse de différents modèles d'intervention sera présentée et, finalement, les objectifs poursuivis seront énoncés.

## 1.1 L'importance des petites et moyennes entreprises au Québec

Le Québec est caractérisé par la présence d'un très grand nombre de PME et cela ne se dément pas au fil des ans. En 2007, 98,5 % des entreprises comptaient moins de cent personnes à leur emploi; en outre, 69,2 % des entreprises comptaient moins de cinq personnes.

Lorsqu'on examine ces données sous l'angle du nombre d'emplois selon la taille des entreprises, les proportions ont naturellement tendance à s'inverser. On peut ainsi constater que toutes les entreprises qui comptent moins de cent personnes à leur emploi, c'est-à-dire 216 082 entreprises, regroupent 43,3 % des emplois, alors que les 642 entreprises qui comptent 500 employés et plus totalisent presque autant d'emplois, avec 41,6 %.

« La PME n'est pas une catégorie homogène, mais une appellation commode. Elle désigne de façon simplificatrice une réalité multiple [...] susceptible de se différencier par la taille, par l'activité, par la forme de propriété et par les modes de gestion » (Mahé de Boislandelle 1998).

### Répartition des entreprises et des emplois selon la taille, Québec, 2007

Taille de l'entreprise*	Nombre d'entreprises**	Répartition en %	% cumulatif	Nombre d'emplois	Répartition en %	% cumulatif
1 à 4	152 003	69,2	69,2	221 913	6,9	6,9
5 à 19	47 975	21,9	91,1	486 345	15,1	22,0
20 à 49	11 959	5,4	96,5	402 865	12,5	34,5
50 à 99	4 145	2,0	98,5	287 742	8,9	43,4
100 à 499	2 794	1,3	99,8	484 446	15,0	58,4
500 et plus	642	0,2	100	1 342 340	41,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>219 518</b>	<b>100</b>	-	<b>3 225 651</b>	<b>100</b>	-

\* Calculée à partir du nombre de personnes salariées, c'est-à-dire toute personne rétribuée pour ses services, qu'elle travaille à temps plein ou à temps partiel, y compris les propriétaires, les administrateurs, les associés ou les autres dirigeants actifs.

\*\* Données transmises par l'Institut de la statistique du Québec.

Source : Statistique Canada (2008).

## 1.2 La gestion des ressources humaines et la conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises

Les travaux menés par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME)<sup>2</sup> ont permis de constater que les pratiques GRH semblent plus variées et plus utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, mais elles demeurent en général peu formalisées. L'importance accordée par les dirigeants à la GRH de même que sa compatibilité avec la culture organisationnelle constitueraient cependant des facteurs favorables à l'implantation de telles pratiques (GREPME 1997).

Dans les quelques études qui ont porté plus précisément sur la CTF dans les PME, dont celle que nous avons menée en 2004, on a pu constater ce qui suit :

- des **arrangements de travail flexibles sont offerts sur une base officieuse** (FCEI 2002; Banque Nationale et autres 2001; CFE 2003; MESSF 2004);
- ces arrangements ont de meilleures chances de succès s'ils interviennent dans des milieux où la **structure de gestion est restreinte** (CFIB 2004), où les **communications employeur-employé sont bonnes** et où les **gestionnaires sont facilement accessibles** (Dex et Scheibl 2002; Centre for Families, Work & Well Being 2000; Wolcott 1993);
- la **sensibilité des employeurs** envers cette question est, selon des études québécoises récentes, soit **amorcée** (CFE 2003), encore **restreinte** (MESSF 2004) ou complètement **inexistante** (Legault 2004);
- dans les PME où la GRH n'est généralement pas soutenue par un service particulier<sup>3</sup>, le **rôle du superviseur de premier niveau est capital**; lorsque survient une question ou un problème de CTF, on rapporte que ces premiers intervenants sont bien souvent impuissants parce que non préparés à y faire face (CFE 2003);
- la mise en place de mesures de CTF permet de constater des **effets bénéfiques**, qui vont de la réduction du taux de roulement et des absences à l'amélioration de la satisfaction au travail, en passant par la réduction du stress chez le personnel (Martino 1999; MacBride-King 1999; Bachmann 2000);
- pour les employeurs interrogés dans le cadre de l'étude de 2004 menée par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF), il a semblé que la CTF, lorsque considérée par les milieux de travail (direction et personnel), a peut-être rapidement tendance à être évacuée comme étant **une question de nature personnelle**;
- cette étude de 2004 a fait voir qu'il y a effectivement dans ces milieux des **défis en matière de GRH**. Le manque de main-d'œuvre, spécialisée ou non, le roulement élevé du personnel ou certains types d'absences figurent parmi les défis soulevés;

---

2. Rattaché à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

3. Selon une enquête québécoise récente, 72 % des entreprises comptant de 5 à 19 employés déclarent avoir un service ou une personne responsable des ressources humaines – le propriétaire, dans 37 % des cas. Quant aux entreprises de 20 à 99 employés, 80 % déclarent qu'une personne salariée occupe ce rôle dans 39 % des cas. Voir CETECH (2006).

- enfin, une enquête récente du Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) vient d'ailleurs confirmer ce constat, du moins en ce qui concerne le recrutement; on y apprend en outre que le **recours aux heures supplémentaires** constitue « de loin la mesure la plus populaire afin de pallier les postes vacants de longue durée » (CETECH, 2006).

On peut donc soutenir que les PME manquent d'information sur la CTF en général et sur le traitement que cette réalité requiert dans leurs milieux et, pour ces raisons, cette question n'est pas considérée comme une cause possible des difficultés vécues en matière de GRH. Comme le constate Mahé de Boislandelle (1998), de nombreux dirigeants de PME considèrent la GRH comme étant une fonction strictement administrative; elle est pourtant stratégique, puisqu'imbriquée dans les modes de production, les technologies utilisées, les produits et les marchés de l'entreprise. Dans le contexte actuel des insuffisances de main-d'œuvre dans certains secteurs et des nombreux départs à la retraite, pour ne citer que ces facteurs, on peut soutenir l'hypothèse que ces milieux de travail retireraient des bénéfices s'ils favorisaient davantage la CTF pour leur personnel.

### **1.3 Comment intervenir en matière de conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises?**

#### ***Une approche incitative***

La plupart des employeurs rencontrés dans le cadre de l'étude du MESSF en 2004 semblent plutôt favorables à l'aide de l'État. Celle-ci pourrait se traduire par des incitatifs fiscaux ou financiers liés à l'implantation de mesures, par la transmission d'information, par des moyens personnalisés ou par l'entremise de regroupements d'affaires. Ce besoin d'être informés s'exprime souvent dans une perspective concurrentielle ou dans une logique d'affaires, c'est-à-dire qu'il vise à connaître ce que des employeurs comparables offrent en matière de CTF. Cet élément a aussi été constaté dans les études de cas du Conseil de la famille et de l'enfance (2003). Cette approche incitative n'est pas partagée par l'ensemble des porte-parole syndicaux, dont certains ont favorisé par le passé l'adoption d'une loi<sup>4</sup>.

Dans le contexte, caractérisé notamment par le fait que les PME manquent d'information et de ressources en matière de GRH, il a été convenu d'outiller les milieux de travail afin qu'ils déterminent eux-mêmes à la fois la nature et l'ampleur des difficultés et les mesures qui pourraient les corriger.

#### ***Modèles d'intervention existants***

C'est ainsi que neuf modèles d'intervention<sup>5</sup> déjà existants sur le thème de la CTF ont d'abord été analysés<sup>6</sup>. Ils proviennent d'organismes publics de différentes compétences, quatre recueillis auprès des autorités québécoise et canadienne et cinq autres issus de pays anglo-saxons. Ces modèles ont été rendus publics depuis les années 1990, mais à notre connaissance, aucun n'a fait l'objet d'une expérimentation supervisée au préalable et nous ne savons pas dans quelle mesure ils auraient été véritablement utilisés par les milieux de travail.

---

4. Cela était à tout le moins la position de la Confédération des syndicats nationaux, lors d'une consultation publique sur la CTF tenue en 2004.

5. Voir l'annexe I pour la présentation détaillée de ces neuf modèles d'intervention déjà existants.

6. En plus des modèles d'intervention portant sur la CTF, des modèles d'intervention dans les domaines suivants ont aussi été analysés : l'accès à l'égalité en emploi, l'équité salariale, le harcèlement psychologique ainsi que la santé et la sécurité du travail. Parce que ces questions se traduisent en milieu de travail en vertu d'obligations légales parfois complexes, il a été convenu de ne pas les considérer ici.

### ***Principaux constats tirés de l'analyse de neuf modèles d'intervention***

1. *Ces modèles sont fondés sur les étapes généralement admises de tout changement organisationnel planifié, que l'on peut résumer ainsi :*

- a) Cibler le projet, le démarrer ou analyser la situation, ce qui pourrait se résumer à la question suivante : quelle est la situation actuelle dans notre organisation?;
- b) Définir le projet et en planifier la réalisation des différentes étapes, ce qui pourrait se résumer par les questions suivantes : où voulons-nous aller et comment allons-nous nous y prendre?;
- c) Mettre en œuvre les stratégies ou exécuter le projet;
- d) Contrôler et évaluer le projet selon un ou des moyens déterminés préalablement (Bergeron, 2001).

2. *Des modèles simples en théorie, mais peu inclusifs de la réalité des PME*

Surtout en l'absence d'une personne responsable de la GRH, il apparaît que ces modèles manquent de précision, même si certains comportent des outils complémentaires, par exemple des mesures à adopter ou encore des moyens de communiquer avec le personnel.

3. *Le travail en concertation est pratiquement passé sous silence*

Le travail en concertation, par exemple par l'intermédiaire d'un comité mixte, n'est abordé que dans deux des modèles analysés. Il n'est pas fait mention des milieux syndiqués qui, par définition, entretiennent des structures conjointes, parfois même décisionnelles. En fait, dans les démarches présentées, la réalité syndicale est en quelque sorte occultée; on insiste plutôt sur la nécessité d'informer le personnel.

4. *L'intervention d'une ressource externe : une nécessité dans les PME?*

L'intervention d'une ressource externe, un consultant par exemple, n'est abordée que dans un modèle. Cette option peut être pertinente à considérer, mais comme le souligne le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM) dans un document portant sur l'organisation du travail, il doit alors s'agir d'accompagnement. Les parties doivent « conserver en tout temps l'entier contrôle du processus. Le consultant ou l'expert choisi ne doit aucunement se substituer à l'employeur et au syndicat eux-mêmes; il intervient pour faciliter leur démarche conjointe » (CCTM, 1996 : 21). Dans le contexte plus particulier des PME, et en l'absence d'un service des ressources humaines ou d'une personne dédiée à cette fonction, le recours à l'aide d'un spécialiste externe apparaît donc souhaitable.

L'expérimentation d'un modèle sur le terrain devrait donc prendre en compte ces considérations.

### ***Quelques principes importants à intégrer à une démarche d'intervention***

En plus de ces considérations, il apparaît aussi pertinent qu'un modèle soumis à l'expérimentation intègre les principes ou moyens suivants parce qu'ils découlent de bonnes pratiques relevées dans les écrits.

## 5. *Favoriser une démarche conjointe*

Que le milieu de travail considéré soit syndiqué ou non, l'expérimentation devrait se dérouler dans le cadre d'une démarche conjointe, par l'intermédiaire d'un comité mixte auquel participent la direction et le personnel, et ce, afin que les intérêts et les préoccupations de tous soient pris en compte. Ce comité aurait un caractère consultatif, à moins que l'employeur décide qu'il soit décisionnel. De fait, il est généralement admis qu'une démarche de changement planifié a bien plus de chances de succès si elle est menée en concertation<sup>7</sup>.

## 6. *S'assurer de la participation du propriétaire-dirigeant de l'entreprise*

Dans le contexte des PME plus qu'ailleurs, on reconnaît que les changements organisationnels, et *a fortiori* les changements en matière de GRH et de CTF, ont plus de chances de succès s'ils se réalisent en comptant sur la participation régulière du propriétaire-dirigeant à toutes les étapes. Dans la mesure du possible, il est donc fortement souhaité que celui-ci soit présent lors de tels travaux. À défaut, le gestionnaire principal pourrait agir en remplacement.

## 7. *Viser autant les hommes que les femmes*

De manière générale, il devrait clairement être établi que la démarche d'intervention en matière de CTF doit permettre la mise en place de mesures qui visent autant les hommes que les femmes. À cet égard, il importe non seulement que la CTF ne soit pas uniquement perçue comme une « question de femmes », mais aussi que les hommes soient incités à utiliser les mesures qui en découlent.

## 8. *Envisager la révision de l'organisation du travail*

L'exercice devant mener à l'adoption de solutions pour faciliter la CTF chez les parents travailleurs fait face aux impératifs du travail et ces derniers sont soulignés par les employeurs et par les employés eux-mêmes. Les principales exigences notées sont les suivantes :

- l'exigence d'être présent de façon presque continue pour servir la clientèle;
- l'exigence se rapportant au respect d'échéanciers serrés pour la livraison des produits;
- l'exigence du travail organisé selon le principe du travail d'équipe ou du travail à la chaîne;
- l'exigence qui tient à la nature même du travail ou de la production, par exemple une production ou une activité saisonnière ou en région éloignée (MESSF 2004).

Ces impératifs sont souvent présentés comme étant des « exigences de l'emploi » et, par conséquent, on a tendance à les considérer comme étant immuables, mais il y a tout lieu de penser que leur révision peut conduire à des solutions durables.

---

7. Dans le domaine du travail, la concertation est ainsi définie : « [...] une démarche qui comporte plusieurs aspects tels que les échanges d'information et la consultation, l'examen conjoint des problèmes et le choix de solutions acceptables aux deux parties, la collaboration pour appliquer diverses mesures, etc. » (Ministère du Travail 2003 : 3).



### **Expérimenter une démarche d'intervention**

Aux fins d'une expérimentation, le modèle proposé, tout en s'inspirant de l'ensemble des modèles analysés, se veut volontairement très simple quant au nombre d'étapes à franchir, aux objectifs poursuivis à l'intérieur de chacune et aux travaux à réaliser en ce sens. En somme, tout en guidant les participants, il laisse aussi une marge de manœuvre permettant toutes les adaptations jugées pertinentes à chaque milieu de travail.

#### **Le modèle d'intervention à expérimenter**

<b>ÉTAPE</b>	<b>OBJECTIF</b>	<b>QUE FAIRE</b>
1. Analyse	Décrire la situation actuelle de l'organisation en matière de CTF	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mettre en place un comité mixte ou nommer une personne responsable de la stratégie à développer.</li><li>✓ Dresser la liste des principaux problèmes en matière de CTF, du point de vue de la direction et du point de vue du personnel.</li><li>✓ Dresser la liste des solutions déjà existantes, s'il y a lieu, et vérifier leur utilisation ou leur efficacité.</li></ul>
2. Élaboration et implantation	Répondre efficacement aux besoins exprimés	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Déterminer les mesures, officielles et écrites de préférence, devant répondre aux problèmes ciblés; au besoin, établir des priorités.</li><li>✓ Au besoin, modifier l'organisation du travail ou explorer d'autres façons de faire.</li><li>✓ Faire connaître les mesures en informant l'ensemble du personnel.</li></ul>
3. Suivi	Constater les progrès et corriger le tir au besoin	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vérifier si les mesures sont utilisées.</li><li>✓ Recueillir les commentaires des gestionnaires de premier niveau et ceux du personnel.</li><li>✓ Revoir les mesures au besoin.</li></ul>

#### **1.4 Les objectifs poursuivis**

Le principal but consiste à mieux comprendre les conditions de réussite d'une telle démarche et à observer les situations favorables et défavorables intervenant en cours de déroulement afin de pouvoir les analyser, les commenter et, finalement, suggérer des correctifs ou d'autres façons de faire. Par ailleurs, en raison de la durée de l'expérimentation et d'autres considérations, dont il est question dans le chapitre qui suit, et afin de bien soupeser ces conditions, il a été entendu qu'un suivi *ex post* serait nécessaire. Ce suivi ne constitue pas une évaluation de résultats proprement dite, mais plutôt une partie intégrante de l'expérimentation elle-même.

Tout en tenant compte d'un ensemble de considérations ayant trait à l'environnement d'une entreprise et de son personnel (type de production, état de ses relations de travail, situation financière, etc.), l'objectif consiste donc à tester sur le terrain un modèle d'intervention en CTF et à en faire le suivi.

Par ailleurs, le second objectif consiste à recueillir et à analyser les résultats de chacune des étapes de travail devant conduire les milieux à l'adoption de mesures facilitant la CTF. En d'autres termes : tester une démarche devant conduire à la formalisation de ce qui était officieux, à la clarification de ce qui était nébuleux, à l'adoption de mesures concrètes ou, plus sommairement, à l'éveil d'un milieu de travail à une question non traitée jusque-là.

L'ensemble des résultats recueillis devrait fournir une bonne partie du matériel nécessaire à l'élaboration d'un outil de travail accessible à toute entreprise intéressée.

## CHAPITRE II LA MÉTHODOLOGIE

### 2.1 Une approche qualitative caractérisée par une intervention directe et assistée

La nature du mandat à réaliser commandait une approche qualitative. Une expérimentation caractérisée par une intervention directe, assistée d'une aide professionnelle et, de surcroît, nécessitant la participation simultanée de représentants de l'employeur et des employés ne peut se réaliser qu'auprès d'un petit échantillon de PME québécoises. C'est ainsi qu'il a été convenu que l'expérimentation pourrait avoir lieu dans une vingtaine de PME, compte tenu du temps estimé pour y procéder, des budgets accordés et du calendrier de travail interne.

### 2.2 Le démarrage des travaux

À l'automne 2005, un appel d'offres a d'abord été lancé. Cet appel visait particulièrement les firmes classées dans les catégories « développement organisationnel et conseil en GRH »; il était en outre requis que les firmes intéressées fassent preuve de leur expertise auprès de PME.

Cinq firmes ont répondu à l'appel. Au terme de ce processus, un contrat a été accordé à FRP Groupe-Conseil inc. La rencontre de démarrage du projet entre le MFA et cette firme a eu lieu au début du mois de décembre 2005. Les travaux avec les entreprises se sont véritablement amorcés dans les premiers jours du mois de janvier 2006. La réalisation de toutes les étapes attendues de la démarche à tester s'est prolongée jusqu'à la fin octobre 2006.

### 2.3 Le repérage des petites et moyennes entreprises participantes

#### ***Les modalités de repérage et de prise de contact avec des entreprises potentielles***

Le repérage des entreprises a été réalisé par différents moyens. Tout d'abord, des contacts ont été établis avec les conseillères et les conseillers aux entreprises des centres locaux d'emploi dans plusieurs régions du Québec, à l'exception des régions très éloignées de Montréal et de Québec<sup>8</sup>. Ces intermédiaires ont permis de repérer les premières entreprises qui ont amorcé l'expérimentation en 2006. Parallèlement à cette démarche, des contacts ont aussi été établis avec la Conférence régionale des élus de Laval, qui a joué un rôle de relayeur auprès d'entreprises présentes dans cette région.

L'objectif de joindre vingt entreprises qui avait été fixé au départ n'ayant toujours pas été atteint à la fin du mois de février, les actions suivantes ont alors été mises en œuvre :

- la sollicitation auprès de certains regroupements de gestionnaires en ressources humaines dans différentes régions du Québec;
- un appel à tous au moyen d'un bulletin électronique auprès des membres des chambres de commerce de Québec et de Chicoutimi;

---

8. Les régions plus éloignées ont dès le départ été écartées pour des raisons financières, mais la volonté de joindre des milieux ruraux et urbains a pu être respectée.

- un appel aux responsables du dossier conciliation famille-travail (CTF) des trois centrales syndicales québécoises CSD, CSN et FTQ, dans le cadre d'un sous-comité de travail du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre;
- et, enfin, des sollicitations directes par l'équipe de FRP Groupe-Conseil inc., la firme retenue, auprès de différentes entreprises.

Le premier contact se faisait par téléphone et visait à expliquer la démarche et à évaluer l'intérêt de l'entreprise à y participer. Une rencontre en personne avec le dirigeant ou la personne responsable des ressources humaines a été organisée dans quelques cas. Pendant ces étapes préliminaires, des documents explicatifs pouvaient être acheminés sur demande. Tous ces moyens ont permis d'intéresser le nombre voulu d'entreprises, mais certaines se sont tout de même désistées en début de processus. Afin de ne pas retarder davantage l'ensemble du projet, il a été convenu de clore la phase de repérage avec seize entreprises ayant confirmé leur participation.

En général, les refus de participer n'ont pas été catégoriques, mais plutôt motivés par différents types d'inquiétudes. Par exemple, notons ici la crainte de créer des attentes irréalistes à la suite de la consultation d'un comité mixte ou encore la perception générale selon laquelle la CTF représente un investissement important en temps et en argent. Enfin, à cause de contraintes opérationnelles ou financières, certaines entreprises anticipaient des effets négatifs à la mise en place de mesures de CTF sur la qualité du service à la clientèle, la compétitivité ou la rentabilité de l'entreprise.

***Le secteur d'activité, la taille des entreprises et leur dispersion géographique***

L'étude qualitative du MESSF menée en 2004 dans des PME de moins de cent employés n'a pas révélé de différences importantes en matière de CTF selon le secteur d'activité de l'entreprise. En fait, cette étude a plutôt permis de constater qu'outre la taille, ce sont les exigences du travail et son organisation qui font en sorte que les difficultés surgissent en matière de CTF. Toutefois, pour la présente étude, il a été convenu de tenter de recruter des PME qui appartiennent aux trois grands secteurs d'activité, mais aucune entreprise du secteur primaire n'a pu être recrutée.

En ce qui concerne la taille des entreprises, notre intérêt s'est porté ici encore sur celles de moins de cent employés. Toutefois, en raison des difficultés liées au recrutement, il a été convenu d'être plus souple à l'égard du critère de la taille, si bien que quelques entreprises participantes comptent de cent à deux cents personnes à leur emploi.

Enfin, les PME participantes se répartissent entre six régions et des milieux urbains et ruraux sont simultanément représentés.

## **2.4 Le déroulement de l'expérimentation : étapes, durée et calendrier**

### ***Les étapes de la démarche d'expérimentation***

Avant d'amorcer l'expérimentation au sens propre, une première rencontre dite de prise de contact était prévue. Essentiellement, cette rencontre entre la conseillère externe et l'employeur avait pour but d'expliquer les raisons de cette expérimentation<sup>9</sup> de même que ses objectifs. Dès ce moment, la date de la première rencontre avec le comité mixte était fixée (voir la partie A de l'annexe II).

La première rencontre avec le comité permettait d'expliquer le déroulement des travaux et, rapidement, de dresser un portrait des pratiques de l'entreprise en matière de CTF, en plus de discuter de l'utilisation et de l'efficacité des mesures déjà existantes (voir la partie B de l'annexe II).

La deuxième rencontre de travail devait servir principalement à rechercher des mesures et des pratiques répondant à la fois à la réalité de l'entreprise et aux besoins exprimés par le personnel. Par la suite, un plan d'implantation devait être défini (voir la partie C de l'annexe II).

Enfin, la troisième et dernière rencontre de travail, réalisée à la suite d'un retour sur l'étape précédente, devait permettre de faire le bilan de l'utilisation des mesures et de discuter des ajustements nécessaires (voir la partie D de l'annexe II).

### ***La durée des rencontres***

Une vingtaine d'heures ont été consacrées à chacun des milieux de travail. Chacune des rencontres a été d'une durée approximative de trois ou quatre heures, pour un total d'au plus seize heures, auxquelles on peut ajouter quatre heures de travail individuel de la part de la conseillère – préparation des rencontres, prise de notes sur chacun des milieux de travail, etc. (voir la répartition des heures à l'annexe II).

### ***Le calendrier***

Par ailleurs, il avait été convenu que chacune de ces quatre rencontres se tiendrait à un intervalle de trois ou quatre semaines. Si les participants et les participantes dans les milieux de travail étaient disponibles en tout temps, toutes les étapes de l'expérimentation auraient pu être réalisées à l'intérieur de quatre mois. Par ailleurs, si la disponibilité était plus fragmentée, il était entendu que les travaux pourraient s'étendre sur une période pouvant aller jusqu'à six mois.

Dans les faits, seulement quatre entreprises ont amorcé les travaux en février et en mars, neuf l'ont fait d'avril à juin et les trois dernières ont commencé la démarche en juillet et en août. Ces démarrages plus tardifs sont évidemment attribuables aux difficultés du recrutement, dont il a été question en début de chapitre, mais également aux effectifs réduits constatés durant la période estivale.

---

9. L'employeur avait été joint par téléphone au préalable et on lui avait expliqué le cadre de l'expérimentation, notamment que celle-ci devait se dérouler de manière conjointe, c'est-à-dire avec un comité où seraient regroupés des membres du personnel et une ou des personnes représentant la direction.

## 2.5 Le suivi de l'expérimentation un an plus tard

### ***Les raisons d'un suivi***

À l'idée d'expérimenter un modèle s'est rapidement ajoutée celle d'en effectuer le suivi afin de s'enquérir des résultats à plus long terme. Connaissant les caractéristiques, les difficultés et les défis des PME en matière de GRH, combinés à l'importance des activités courantes, il était supposé que les efforts déployés lors de la démarche pourraient être relégués au second plan une fois la conseillère externe ayant terminé son travail. Il importait donc d'aller constater *de visu* l'état de ce « dossier CTF » quelques mois après l'expérimentation.

### ***Les objectifs du suivi***

Essentiellement, il était donc attendu de ce suivi postexpérimentation l'acquisition de nouvelles données qui permettraient d'améliorer la démarche elle-même et, par la suite, ses résultats. Il a donc été convenu qu'un suivi serait effectué un an après l'expérimentation et que les seize milieux de travail seraient sollicités de nouveau.

### ***L'organisation et le déroulement du suivi***

Le suivi a eu lieu dans treize des seize PME participantes<sup>10</sup>. Pour en faciliter la réalisation, le suivi, effectué au moyen d'un entretien en personne d'une durée d'environ deux heures, s'est déroulé en présence d'un ou de plusieurs représentants de l'employeur seulement. Dans un seul des treize cas, une employée membre du comité mixte de son entreprise était aussi présente lors du suivi. Le guide d'entretien ayant servi à la réalisation du suivi est présenté à l'annexe III.

Le suivi a été effectué par la chargée de projet du Ministère. Il s'est déroulé à l'automne 2007. Auparavant, c'est-à-dire entre la fin des travaux avec l'aide externe et le suivi de l'automne 2007, une lettre de remerciements accompagnée d'un bref bilan a été expédiée à chacune des seize PME; cette lettre annonçait en outre la tenue du suivi quelques mois plus tard.

## 2.6 Les limites de l'étude

Le délai prolongé nécessaire au recrutement des seize entreprises a eu les effets suivants : les travaux à faire sur une plus courte période, la prise de décision accélérée dans certains cas, l'impossibilité de passer à l'étape d'implantation des mesures retenues ou envisagées et, par conséquent, l'incapacité d'en effectuer le suivi à l'interne, c'est-à-dire par l'entreprise.

Le temps requis aux fins de la réalisation de toutes les étapes de l'expérimentation, estimé au départ à dix mois, s'est avéré trop court pour que les PME puissent procéder à l'implantation et au suivi des mesures; seuls quelques milieux avaient implanté au moins une mesure avant le départ de l'aide externe. À cette situation s'ajoute le fait du recrutement prolongé; ce qui devait se réaliser en dix mois a plutôt été concentré en sept ou huit mois. Le suivi a révélé que cet exercice ne peut vraiment se faire en moins d'une année complète.

---

10. Trois entreprises n'ont pas répondu à notre demande. Dans deux cas, les entreprises avaient été achetées entre-temps par une plus grande entreprise de leur secteur, ce qui a eu pour effet de diluer l'intervention effectuée, alors que la troisième n'a pas rendu nos appels.

Comme cela a été mentionné auparavant, le suivi a été effectué auprès des employeurs ou de leurs représentants; dans un seul cas, une employée était présente. La consultation simultanée ou consécutive des représentants des employés au comité mixte aurait sans doute permis de compiler d'autres constats. Cela n'a pas été fait pour des raisons à la fois techniques, financières et temporelles. Cependant, les propos des employeurs et de leurs représentants recueillis lors du suivi ne permettent pas de croire qu'ils auraient embelli leurs résultats en l'absence du point de vue des employés membres du comité mixte. Quelques-uns ont d'ailleurs plutôt affiché une certaine déception par rapport aux petits pas franchis.

Enfin, il importe de noter que plusieurs mouvements de personnel chez les responsables patronaux dans les PME ont empêché que le suivi soit effectué avec la personne représentant l'employeur qui avait été présente à toutes les étapes de la démarche. En dépit de la très bonne collaboration des remplaçantes et des remplaçants, une perte d'information plus fine s'est sans doute produite.

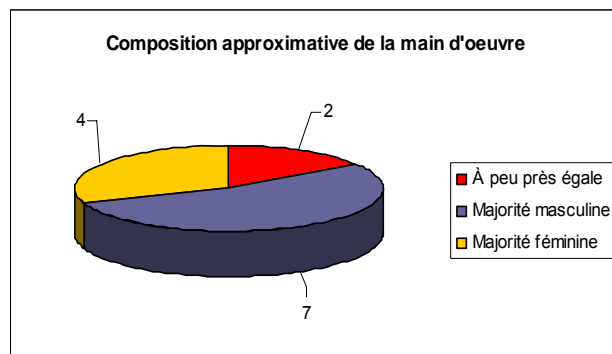
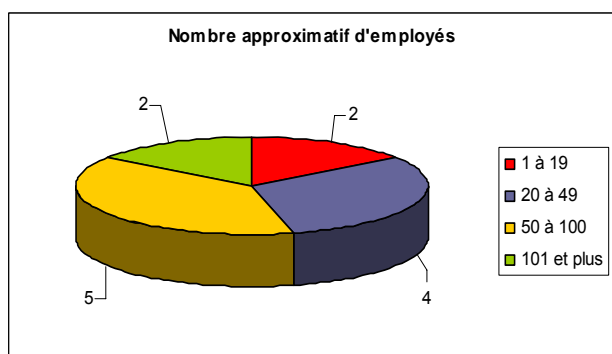
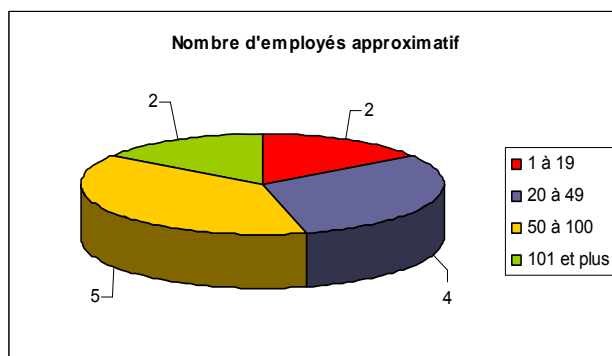
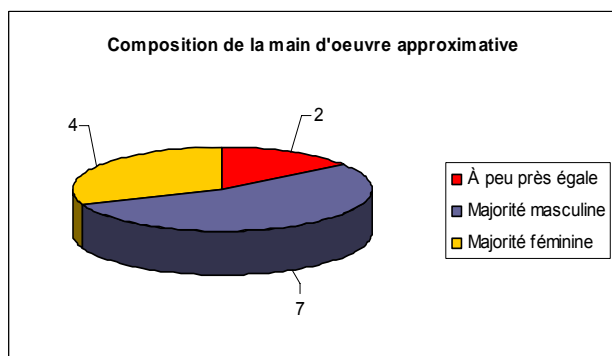
## CHAPITRE III LES RÉSULTATS DE L'EXPÉRIMENTATION ET DU SUIVI UN AN PLUS TARD

Les résultats présentés dans ce chapitre portent sur les treize entreprises qui ont à la fois expérimenté le modèle et fait l'objet du suivi, un an plus tard. Il a été convenu de procéder ainsi, d'une part parce que le suivi a permis de valider les données recueillies lors de l'expérimentation et d'autre part parce qu'il a été constaté que les données compilées lors du suivi s'avéraient aussi importantes que celles qui l'avaient été lors de l'expérimentation elle-même.

À la suite de la présentation des caractéristiques des PME, des constats sont faits à l'égard de chacune des étapes de la démarche expérimentée et, enfin, d'autres constats sont dressés, cette fois à l'égard du déroulement de la démarche elle-même.

### 3.1 Caractéristiques des petites et moyennes entreprises participant à l'expérimentation et au suivi

Réparties à peu près également entre les secteurs secondaire et tertiaire, les treize entreprises sont cependant surtout localisées en milieu urbain. Onze sur treize comptent moins de cent employés et, par ailleurs, sept comptent une main-d'œuvre à majorité masculine.

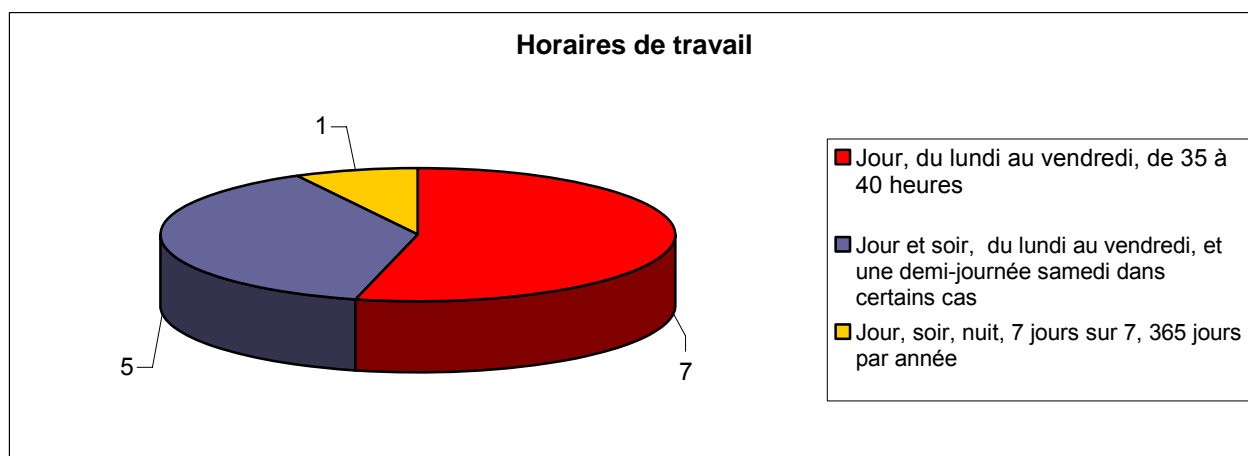




La diversité est grande en ce qui concerne les horaires de travail pratiqués. Un premier constat tient au fait que dans la catégorie « jour seulement, lundi au vendredi », à l'exception de deux PME qui offrent des services professionnels, les journées de travail débutent en général très tôt, c'est-à-dire entre 7 h et 7 h 30; cela concerne surtout les employés et employées affectés à la production, mais aussi parfois le personnel de bureau.

Ces débuts de journée hâtifs sont nettement plus constatés dans la catégorie « jour et soir du lundi au vendredi et le samedi en demi-journée ». Dans un cas, une partie du travail commence à 5 h pour permettre des livraisons à compter de 10 h. Dans un autre cas, le travail débute tôt en raison du fait que les services offerts par l'entreprise le sont à l'échelle canadienne. Par ailleurs, le travail en soirée se termine soit à 20 h, soit à minuit, soit à 2 h.

En outre, dans la dernière catégorie, les activités de l'entreprise se déroulent en continu, pour des quarts de travail de douze heures d'affilée, selon une rotation qui implique sept jours de travail pendant quatorze jours civils.



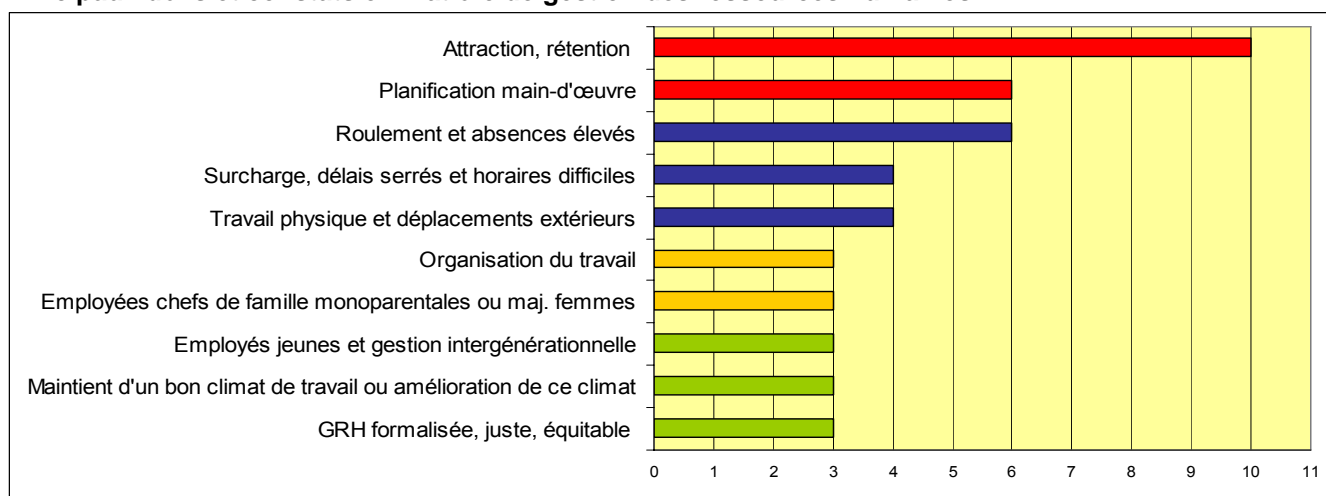
Des renseignements ont aussi été recueillis au début de l'expérimentation quant à l'ancienneté des employés et à leur âge, mais ces données ont été jugées trop approximatives pour être rapportées ici. Enfin, parmi les treize entreprises participantes, deux seulement comptaient une unité syndiquée, ce qui signifie qu'une partie seulement de leur personnel était régie par une convention collective.

## 3.2 Constats relatifs à chacune des étapes de la démarche

### 3.2.1 Les principaux défis en matière de gestion des ressources humaines

En matière de GRH, cela a été souligné antérieurement, ce sont les mouvements et la planification de la main-d'œuvre (les barres bleues ci-dessous) qui suscitent les plus grands défis, principalement en ce qui concerne l'attraction et la conservation de l'effectif, surtout si celui-ci est spécialisé. Suivent, dans l'ordre, des préoccupations entourant les caractéristiques du travail et son organisation, qui ont des effets directs sur la GRH (les barres vertes ci-dessous). Entre la période de l'expérimentation et celle du suivi, ces défis et constats sont demeurés les mêmes.

#### Principaux défis et constats en matière de gestion des ressources humaines

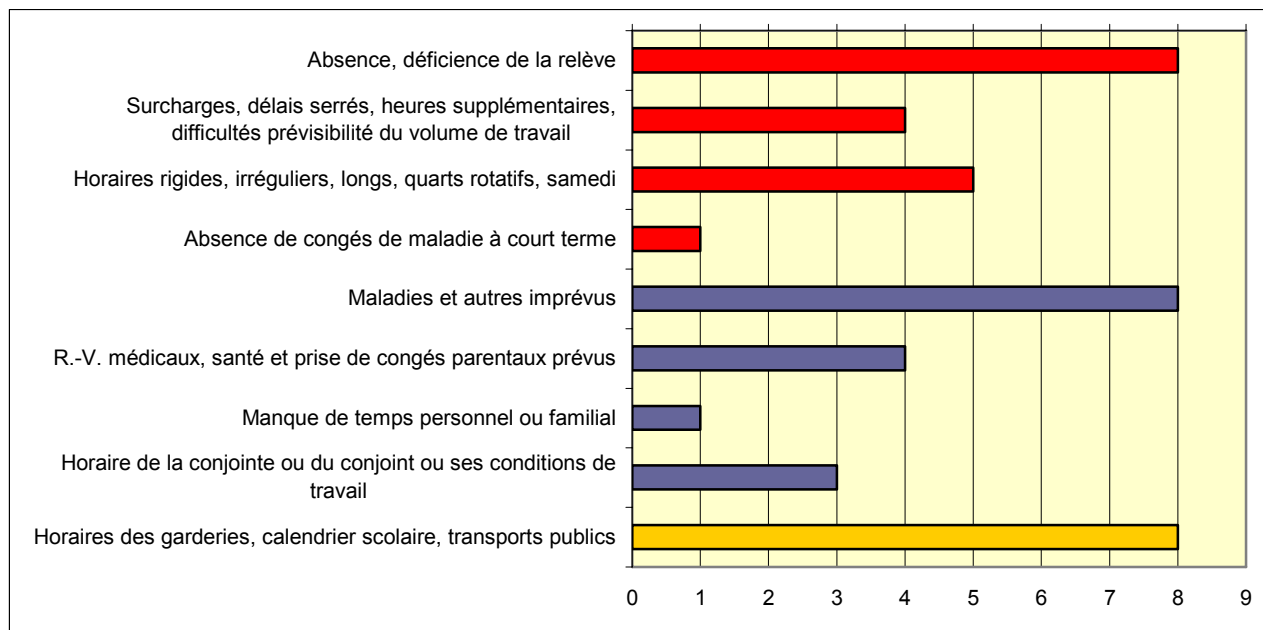


- Planification de la main-d'œuvre ■ Caractéristiques du travail et de son organisation ■ Caractéristiques du personnel ■ GRH en général

### 3.2.2 Les principales difficultés en matière de conciliation travail-famille

La nature du travail et ses conditions d'un côté (les barres rouges ci-dessous) et les impératifs de l'univers familial de l'autre (les barres bleues ci-dessous) se partagent à peu près également les sources des plus grands défis en matière de CTF. Ces situations constituent en fait le périmètre à l'intérieur duquel des solutions durables ou temporaires peuvent être définies. Une dernière catégorie de difficultés a trait à des contraintes externes, à la fois à l'entreprise et à son personnel. Cette étape de la démarche constitue donc une partie importante de l'évaluation de la situation, car elle sert à dresser la liste des principaux irritants provenant autant de la sphère familiale que de la sphère professionnelle.

#### Les principales difficultés en matière de CTF



■ Caractéristiques du travail et de ses conditions ■ Conditions et besoins du personnel ■ Conditions externes

### 3.2.3 La collecte de renseignements pour établir le diagnostic

En raison de la très petite taille de certaines PME, colliger des renseignements sur les employés a été jugé aisé en général. Des milieux ont eu recours à un minisondage préparé par l'aide externe et dans au moins un cas, la représentante de l'employeur a fait une tournée de chacun des employés. Déterminer les difficultés en matière de CTF a aussi été jugé aisé, car les membres du comité s'exprimaient non seulement en leur nom, mais également au nom de leurs collègues. Dans d'autres cas, c'est le minisondage qui faisait ressortir les difficultés en CTF... et parfois, par la même occasion, les solutions attendues, souvent liées à la flexibilité des horaires de travail.

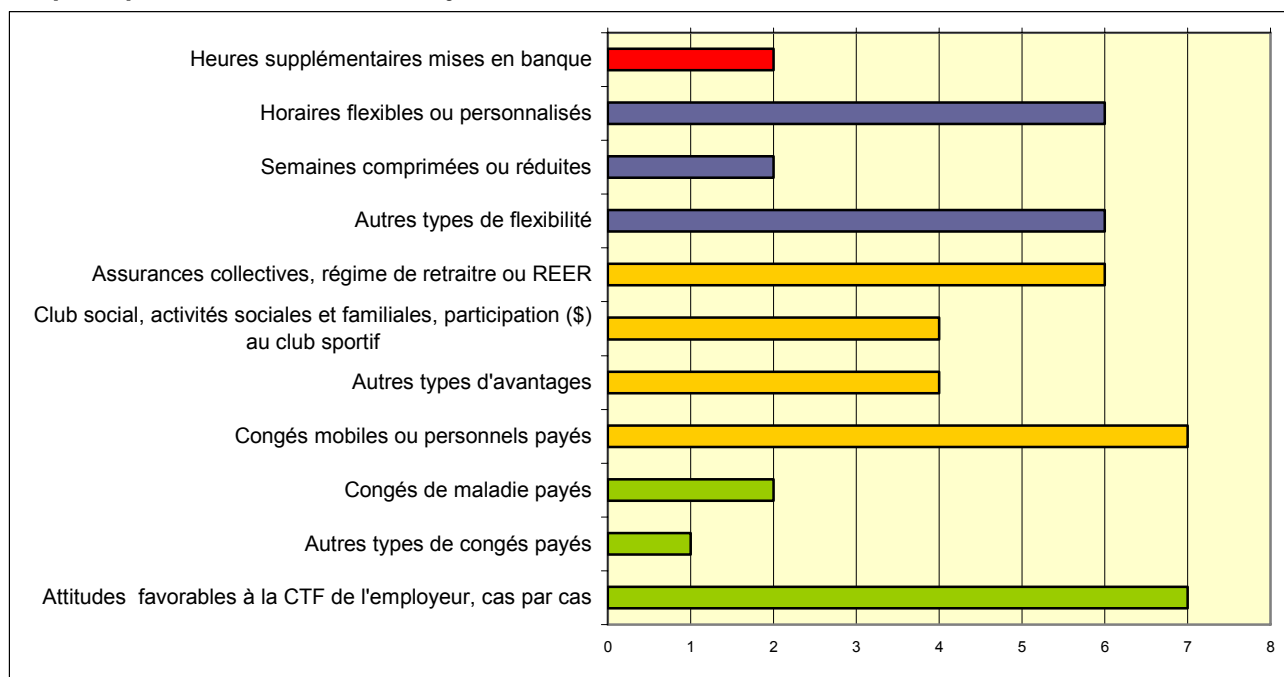
Dans les milieux comptant un plus grand nombre d'employés, et où chacun possède un poste de travail informatisé, on a parfois évoqué la possibilité de sonder les gens de manière électronique. Dans d'autres cas, la tenue de groupes de discussion avait aussi été envisagée, mais aucun n'a eu lieu.

En dépit du fait que les pratiques existantes en CTF étaient souvent officieuses, la combinaison de la petite taille de certaines PME à la présence d'employés plus anciens rendait la collecte de ces renseignements relativement facile. Enfin, et surtout, les employeurs participants ont tous convenu que ce bilan constituait un exercice de positionnement essentiel.

### 3.2.4 Les principales mesures de conciliation travail-famille déjà existantes<sup>11</sup>

Dans la majorité des cas, des mesures favorisant la CTF existaient déjà. À quelques exceptions près, il s'agissait d'aides ponctuelles et non officielles, surtout liées à l'aménagement et à la durée du travail (les barres jaunes ci-dessous) ou encore à différents types de congés (les barres vertes ci-dessous). Suivaient diverses mesures pécuniaires, cependant indirectement associées à la CTF (les barres bleues ci-dessous).

#### Les principales mesures de CTF déjà existantes



■ Flexibilité des horaires de travail ■ Avantages pécuniaires et autres ■ Différents types de congés ■ CTF non officielle

11. Ont été considérées ici uniquement les mesures qui vont au-delà des normes légales ou réglementaires. Les quelques typologies des mesures liées à la CTF qui existent n'ont pas été jugées assez précises pour être utilisées ici (Fusulier, Giraldo et Legros 2006; Lefèvre, Pailhé et Solaz 2007). Une classification maison des mesures a donc plutôt été élaborée à partir de l'analyse du contenu disponible.

### 3.2.5 Les principales mesures de conciliation travail-famille retenues et implantées à la suite de l'expérimentation

Avant le départ de l'aide externe ou au cours de l'année qui a suivi, la majorité des entreprises a implanté une ou des mesures ayant un effet direct sur la CTF. Si l'on pense aux horaires de travail, il peut s'agir de l'une ou l'autre des mesures suivantes : le travail effectué en heures supplémentaires peut être mis en banque pour une reprise ultérieure en temps, des horaires à la carte peuvent être accordés, tout comme des horaires flexibles au quotidien (matin et soir), des échanges de quarts entre employés ou encore du télétravail, dans le cas d'un travail administratif.

La volonté de clarifier une politique de CTF ou d'adopter une ou des nouvelles mesures est nettement perceptible (les barres rouges ci-dessous). Le fait d'officialiser ces mesures ou ces orientations fait en sorte d'éviter les exceptions et, par conséquent, de rendre toutes les demandes recevables. Mais, pour d'autres, soit la question ne s'est pas posée dans ces termes (par exemple, l'horaire affiché devient connu de tous), soit la technique du bouche-à-oreille est préférée, surtout quand la porte du patron est toujours ouverte.

Le choix de développer une structure de remplacement en cas d'absence, ou sa mise en place, est aussi noté (première barre bleue ci-dessous). Deux propriétaires d'entreprise se disent très satisfaites que la participation à la démarche ait en quelque sorte « forcé » le développement de la polyvalence des employés. Combinée au fait que les jeunes pères sont plus nombreux à utiliser les congés de paternité et parentaux, l'augmentation de la polyvalence du personnel permet de dévoiler les compétences d'autres employés. Bref, assumer les remplacements avec du personnel en place est nettement considéré comme une approche gagnante pour les deux parties.

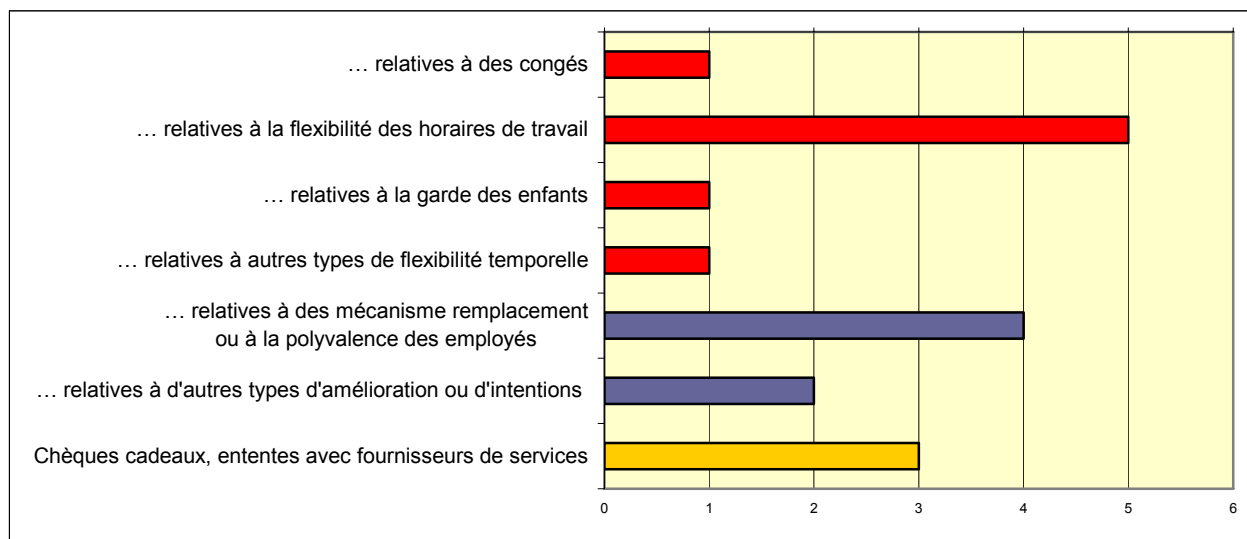
*« Les employés se développent, c'est un gain non escompté, et comme on est moins vulnérable, on accepte mieux les réalités de la CTF. »*

Il importe de préciser ici que cette question des remplacements se pose avec acuité dans les PME parce que les postes existants sont souvent à titulaire unique. Outre les structures de remplacement, certains milieux, plus rares cependant, ont aussi opté pour l'ajout d'un poste multifonctionnel. Bref, rendre les employés plus polyvalents et être en mesure de les remplacer en cas d'absence constituent des solutions de plus en plus adoptées en matière de CTF.

Des aides externes à l'entreprise et l'offre de récompenses ont aussi été observées, mais dans une minorité de cas seulement, si l'on compare aux deux autres catégories de mesures (la barre jaune ci-dessous). Les autres entreprises considèrent plutôt que l'offre de récompenses ou de cadeaux (à la suite de tirages ou autrement) ne fait pas partie de leurs valeurs, fondées sur l'équité et, surtout, ne contribue en rien à régler une difficulté liée à la CTF.

L'idée de négocier des ententes avec des fournisseurs de services semblait aussi plaire à plusieurs, mais les difficultés associées à la mise en œuvre d'une telle option, le manque de temps en tête de liste, ont découragé la plupart. Pensons ici, par exemple, à l'établissement d'une liste de gardiennes, au recours aux services d'une garagiste pendant les deux périodes annuelles de changement des pneus ou encore à l'organisation d'un service de traiteur ou de cantine sur les lieux de travail.

## Les principales mesures de CTF retenues et implantées à la suite de l'expérimentation...



- Flexibilité relative à des congés, à l'horaire de travail, à la garde d'enfants ■ Améliorations liées à l'organisation du travail ■ Avantages pécuniaires et autres

### **La recherche de solutions et la détermination de priorités**

Dans plusieurs milieux, l'étape de la recherche de solutions a pris les allures d'un remue-méninges donnant parfois l'impression aux membres du comité de vivre dans un monde idéal! De fait, pour susciter l'éclosion de nouvelles idées, les membres du comité étaient d'abord invités à laisser toute censure de côté. Par la suite, cependant, il a semblé plus complexe d'accorder la priorité aux solutions, même si les employés ont souvent la faculté de se placer dans le rôle de l'employeur.

Déterminer des mesures s'adaptant aux contraintes organisationnelles s'est révélé plus difficile pour les entreprises dont la production est organisée à la chaîne, c'est-à-dire lorsque la présence de tous les employés est nécessaire pour assurer la production, ou pour celles dont la production est continue, 24 heures sur 24. Dans ce dernier cas, on a en outre noté la non-concordance des horaires de certains services publics et privés (par exemple, les horaires des garderies ou les heures d'ouverture des commerces). Quoi qu'il en soit, des pistes de solution sont apparues presque d'elles-mêmes dans certains cas, notamment quant à l'horaire de travail ou à la formation interne, qui devaient répondre à la nécessité d'augmenter la polyvalence des employés.

Les difficultés liées à la définition d'une mesure ou aux choix à effectuer parmi plusieurs mesures possibles semblent attribuables à deux grands facteurs : le défi posé par l'appariement « problème-solution » et le manque de temps.

### ***Le défi de l'appariement « problème-solution »***

L'appariement de la bonne solution à un problème donné a semblé complexe dans quelques milieux, en raison du style de gestion plus centralisé, de la moindre sensibilité du propriétaire ou d'un problème latent avant le début de la démarche. Dans d'autres cas, la solution déterminée était en partie externe à l'entreprise, ce qui limitait les possibilités de la concrétiser; par exemple, des horaires de travail atypiques et des lieux de travail décentrés, desservis en partie seulement par les transports collectifs. Enfin, les difficultés de l'appariement « problème-solution » ont pu aussi dépendre du manque de personnel. Certains petits milieux auraient souhaité que la CTF fasse l'objet d'une plus grande avancée, mais le manque de personnel représentait un frein assez net à cet égard.

Dans cette expérimentation, le rôle de la conseillère externe est apparu important à toutes les étapes, mais il l'a été encore davantage pour celle de la recherche de solutions et de la détermination de priorités.

### ***Le facteur temporel***

En ce qui concerne le facteur temporel, il a nettement été constaté lors des travaux, et ensuite lors du suivi, que les milieux doivent en général prendre le temps de bien soupeser le pour et le contre d'adopter une solution plutôt qu'une autre. Décider d'une nouvelle approche ou d'une nouvelle mesure et l'appliquer concrètement semblent nécessiter une bonne dose de réflexion. Cela a paru en partie lié au fait que la personne responsable de ce mandat dans l'entreprise en cumule plusieurs autres. Cela peut aussi tenir à la mesure elle-même, qui peut nécessiter du temps d'élaboration, comme dans le cas d'un programme de formation pour augmenter la polyvalence des employés.

À ces constats s'ajoute le fait que les plus petits milieux étaient souvent rattrapés, pour ne pas dire submergés, par les activités courantes de l'entreprise entre deux visites de la conseillère. Il a aussi été constaté qu'une solution pourtant intéressante ne pouvait être envisagée au moment où elle se présentait, soit parce que l'entreprise était en décroissance ou vivait un développement qui mobilisait tous les gestionnaires, soit parce que la période des vacances annuelles n'était pas propice à un tel changement. Enfin, dans certains cas, l'employeur confiait à un ou à quelques employés la responsabilité d'organiser une activité liée à la CTF, sans que du temps de travail soit dégagé.

En somme, le temps a été ici un facteur clé et, visiblement, la plupart des entreprises en ont manqué. Bien des milieux estiment qu'il faut compter une année complète pour réaliser correctement toutes les étapes d'une telle démarche, chacune de celles-ci nécessitant une part de « mûrissement ».

### 3.3 Constats relatifs à la démarche d'expérimentation

#### 3.3.1 La constitution du comité mixte et ses travaux

##### ***Des réserves au départ... qui se transforment en garanties de succès***

Comme il en a déjà été question au point 2.3, l'exigence de constituer un comité mixte a fait en sorte que des entreprises sollicitées déclinent l'invitation qui leur était faite, en dépit de sa quasi-gratuité<sup>12</sup>. C'est alors la crainte de créer des attentes trop grandes auprès des employés ou de susciter un climat d'affrontement qui figurait parmi les raisons les plus souvent invoquées.

*« Quand on demande à des employés d'arrêter de travailler, faut être assuré que ça donne des résultats. »*

Toutefois, en cours d'exercice, les entreprises participantes ont rapidement noté la nécessité de travailler avec l'aide d'un comité mixte, un constat nettement confirmé lors du suivi, un an plus tard. Les entreprises qui ont accepté l'offre de départ étaient peut-être plus sensibles à cette question de la CTF ou à la pratique du travail en comité mixte. Mais les propos recueillis n'illustrent pas moins que pour la majorité, la présence d'un comité est essentielle pour ce genre d'exercice.

*« Le travail en comité, ça fait partie de nos coutumes. »*  
*« Cette démarche a contribué à insuffler un souffle nouveau dans le comité existant, ça tombait bien! »*

Pourquoi cela est-il essentiel, plus précisément? Un employeur dit connaître ses employés, mais il ne peut tout deviner de leurs réalités familiales, de leurs besoins; d'autres insistent sur la nécessité de recueillir leurs idées.

*« Les employés veulent être utilisés pour leur tête, pas juste leurs bras. »*

Dans la majorité des cas, l'intérêt des employés à discuter de ce sujet de même que leur capacité à s'exprimer au nom de leurs collègues ont été nettement constatés. Un employeur fait allusion à la méthode Kaizen<sup>13</sup>, pendant laquelle tout est remis en question, une pratique courante dans son entreprise; pour lui, ce projet était du même ordre. Plusieurs ont aussi souligné l'absence de crainte parce que leur milieu de travail est ouvert et que l'habitude d'informer y est courante. Pour d'autres interlocuteurs patronaux, la crainte était présente chez certaines personnes de l'organisation qui savaient que des problèmes devraient être résolus, mais qui misaient sur le travail d'équipe, une des valeurs de leur organisation. Bref, on voit mal en général comment cette réflexion aurait pu se faire sans comité mixte et, pour reprendre les propos d'une porte-parole patronale à son sujet, l'essayer, c'est l'adopter!

Deux seuls cas discordants : les milieux où les décisions sont centralisées et où les cadres intermédiaires (chefs d'équipe ou contremaîtres) sont très peu nombreux. Dans ces cas, la

---

12. Le coût assumé par l'employeur s'est traduit par le temps non travaillé des employés qui ont participé aux quelques rencontres du comité mixte.

13. « Mode de gestion qui favorise l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche quotidienne d'efficacité et de progrès en faisant appel à la créativité de tous les acteurs de l'organisation. Le concept d'"amélioration continue" a été adopté au Japon il y a plusieurs années où il est connu sous le nom de kaizen [...]. Kaizen vient du japonais kaï qui signifie "changement" et zen qui signifie "bon" ("changement pour le mieux")» (OFFICE DE LA LANGUE FRANÇAISE, Grand dictionnaire terminologique, [En ligne]. [[http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index800\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp)] (Consulté le 22 septembre 2008).



perception des principaux gestionnaires est que la réception centralisée de toutes les demandes liées à la CTF de la part du personnel rend bien moins nécessaire l'aide d'un comité. Pourtant, l'expérimentation a plutôt fait ressortir que la dynamique des discussions au sein d'un comité était enrichissante à plus d'un titre.

### ***Différentes techniques de constitution du comité mixte***

Différentes techniques ont été utilisées afin de constituer le comité mixte. Dans certains cas, l'employeur a sollicité des volontaires grâce à un appel à tous (par courriel ou lors d'une rencontre générale regroupant tout le personnel). Dans d'autres cas, l'employeur a eu recours au comité mixte déjà existant. Quelques employeurs ont plutôt désigné des membres du personnel afin qu'un éventail de situations personnelles soit considéré ou encore pour que les différents services soient représentés. Dans une très petite entreprise, l'employeur a aussi désigné quelques employés, mais avec le recul d'une année, il estime que tout le personnel aurait pu participer à l'exercice.

### ***La présence du grand patron : oui et non***

Selon le point de vue patronal, la présence du grand patron ou du propriétaire-dirigeant à la table du comité mixte est jugée nécessaire. Cela témoigne de l'importance de cette question pour la direction, fait partie du rôle du principal gestionnaire, ajoute à la crédibilité de l'exercice et celui-ci peut mieux faire connaître les réalités d'affaires de l'entreprise. De surcroît, si un engagement est pris, il y a nécessité de passer à l'action.

Par ailleurs, dans quelques milieux de plus grande taille qui comptent sur une personne responsable des ressources humaines, on estime plutôt que la présence du patron aurait refroidi la dynamique de travail, alors que la présence du propriétaire n'était pas jugée nécessaire dans un autre cas; le fait d'informer ce dernier était jugé suffisant, la marge de manœuvre étant assez grande par rapport au propriétaire étranger.

### ***La poursuite des travaux du comité mixte***

Dans ces circonstances plutôt favorables, peut-on penser que les travaux du comité se sont poursuivis au-delà de la durée de l'expérimentation? Eh bien non, les seules exceptions se résument aux quelques cas des comités déjà existants, mais pour lesquels la CTF n'est pas nécessairement le premier sujet à l'ordre du jour. En dépit de l'arrêt des travaux avec ce comité, la plupart des milieux estiment cependant que ceux-ci auraient pu se poursuivre ou que cela pourrait être envisagé dans l'avenir. Dans un cas, on évoque que cela pourrait se concrétiser par l'intermédiaire du comité dédié à la santé et à la sécurité du travail et, dans un autre cas, à l'aide des rencontres régulières des équipes de travail.

### **3.3.2 L'implantation des mesures : satisfaction générale et maintien des mesures dans le temps**

#### ***Satisfaction générale***

Selon le point de vue des employeurs rencontrés lors du suivi, les mesures implantées (sans égard à leur nature) procurent en général un sentiment de satisfaction plutôt élevé. Du même souffle, certains reconnaissent toutefois que peu d'employés utilisent la ou les mesures adoptées, que le fait d'avoir officialisé ce qui était déjà en place n'a pas provoqué un effet tangible et que le manque de temps et le départ de la conseillère externe ont limité les résultats.

Qu'est-ce qui semble abaisser ce niveau de satisfaction? D'une part, le fait que l'implantation n'ait pas été amorcée avant le départ de l'aide externe et, d'autre part, le fait que la personne responsable des ressources humaines ait quitté temporairement ou définitivement l'entreprise. Cette dernière situation illustre bien la nécessité qu'une telle démarche soit reconnue dans l'entreprise, par exemple en l'affectant précisément à une personne responsable. L'intérêt d'un accompagnement externe semble également ici être démontré.

#### ***Maintien des mesures dans le temps***

En ce qui concerne le maintien des mesures dans le temps, les PME semblent se diviser en deux groupes :

- celles qui se sont donné un moyen précis à cet effet, notamment en en faisant une tâche particulière de la personne responsable des ressources humaines, en répétant chaque année le mini sondage ou encore parce que cela est maintenant consigné dans un document, connu de l'ensemble du personnel;
- celles chez qui la démarche s'est avérée plus complexe dès le départ et qui, par conséquent, n'ont pas réellement poursuivi les travaux, ou encore celles ayant subi des revers économiques ou des rationalisations importantes.

Alors que pour certaines le constat est clair et favorable – la mesure adoptée est un moyen de conserver le personnel –, chez d'autres, il est plus difficile de mettre en lumière les effets des mesures implantées. L'année écoulée à la suite de l'expérimentation n'a peut-être pas suffi. Un outil destiné précisément à évaluer ces effets aurait peut-être facilité l'établissement d'un constat. Quoi qu'il en soit, les employeurs demeurent tout de même capables de se prononcer sur le maintien ou non des mesures dans le temps et sur leur adaptation, comme certains l'ont eux-mêmes souligné.

*« Avec l'ajout d'un poste multifonction et la possibilité de travailler 35 heures au lieu de 40 à certains postes, ça devrait aider tout le monde; on pense favoriser la rétention de notre personnel. »*

### 3.3.3 Le modèle en trois grandes étapes : une vision de la conciliation travail-famille qui évolue? une organisation à revoir?

En général, le modèle proposé a été jugé facile d'application. Certaines PME ont souligné que c'était le cas parce que la participation des employés faisait déjà partie des habitudes ou parce que l'employeur était sensible à la question de la CTF. D'autres encore ont tout de même souligné que cette facilité n'était pas étrangère à l'aide externe obtenue. En somme, les principes qui ont guidé la démarche ont semblé conduire à la prise en compte simultanée tant des préoccupations du personnel que de celles des employeurs.

Mais au-delà de ces considérations, cette démarche a-t-elle contribué à changer la vision ou la compréhension de la CTF du point de vue des employeurs?

#### ***Une vision de la conciliation travail-famille qui évolue?***

On peut affirmer que pour la plupart, la participation à cette démarche a nettement contribué à modifier la vision patronale de la CTF, telle qu'elle se vit dans l'entreprise. Au-delà des appellations qui peuvent changer d'un milieu à l'autre<sup>14</sup>, le changement provoqué par la participation à la démarche est parfois très concret, comme dans le cas de cet employeur pour qui la CTF signifiait strictement avoir une garderie dans son entreprise... Mais ce changement de vision a surtout donné lieu à des prises de conscience individuelles et collectives importantes, selon lesquelles, notamment, la volonté de s'engager dans la famille ne signifie pas se désengager du travail. Les propos suivants illustrent bien ces nouvelles visions de la CTF :

*« ... ça m'a aidé à admettre que c'est la réalité d'aujourd'hui... »*

*« ... ça m'a aidé, ainsi que les superviseurs, à être plus flexible... »*

*« J'ai appris que les employés ont le goût que ça marche; leur sentiment d'appartenance est fort, ça m'a rassuré... »*

*« la démarche a forcé le dialogue; avant, tout allait dans l'informel, maintenant, avec notre taille plus importante, il faut formaliser davantage par la concertation. »*

*« On a appris que certains employés s'occupent de parents âgés; on entend surtout parler des bébés; sans doute plus agréable de parler d'enfants qui se développent que de parents malades! »*

Dans certains cas, la participation à la démarche semble aussi avoir favorisé la structuration des activités liées à la GRH. De fait, en plus de définir des pratiques de CTF, certaines entreprises ont ainsi saisi l'occasion de clarifier d'autres politiques de GRH, par exemple en ce qui concerne le partage des rôles et des responsabilités entre les différentes unités de travail.

---

14. Dans plusieurs milieux, il est plutôt question de flexibilité, d'accommodements, de qualité de vie au travail ou encore d'équilibre travail-vie.

Pour d'autres représentants patronaux, minoritaires toutefois, la démarche a eu moins d'effets révélateurs, en raison du fait qu'un représentant a lui-même de jeunes enfants et qu'il estime naturel de se préoccuper des besoins que cela sous-tend. Pour un autre, la démarche n'aurait pas dévoilé de « surprises », la participation à la démarche ayant plutôt servi à donner une impulsion, alors que la tenue du sondage interne serait venue confirmer que les besoins sont grands.

*« Avant, tu pouvais te faire mettre à la porte si tu demandais de travailler de jour seulement pour les besoins de ton enfant et maintenant, s'il y a un problème, on trouve toujours une solution! »*

*(Une employée ayant participé au comité conjoint de son entreprise)*

### **Une organisation à revoir?**

La démarche soumise à l'expérimentation aurait-elle pu être organisée autrement? Par exemple, une ou des étapes auraient-elles pu être supprimées, ou traitées plus rapidement ou plus simplement?

De manière générale, les porte-parole patronaux rencontrés lors du suivi se sont dits satisfaits de la démarche telle qu'elle était proposée et ils étaient peu enclins à proposer des ajustements. Mais tout de même, pourrait-on penser que dans les très petits milieux, la partie « diagnostic » pourrait être mise de côté, car on prétend souvent que dans les PME, tout le monde se connaît? Eh bien, non. On estime que ce « positionnement » est important, qu'il s'agit là de la clé du succès; il faut nommer correctement les préoccupations précises avant d'implanter une nouvelle solution. Par ailleurs, certains porte-parole patronaux se demandaient si, tout de même, cette partie aurait pu être plus courte<sup>15</sup>, mais en arrivaient à la conclusion qu'il fallait tout ce temps pour « mûrir les choses » et effectuer le « travail de conviction » auprès de la direction. Aussi, dans un cas, pour obtenir au moins un résultat tangible, un employeur se demandait s'il ne fallait pas convenir au départ que la démarche devrait minimalement se conclure par une politique écrite, acceptée de tous et de toutes.

### **3.3.4 L'aide professionnelle externe apportée**

L'aide professionnelle offerte a été jugée essentielle, et cela, quasi à l'unanimité. Les qualificatifs avancés au sujet de cet apport externe ont été nombreux. On pourrait les résumer ainsi : cette aide insufflé un dynamisme nécessaire, elle agit comme un guide, elle contribue à l'ouverture du dialogue, parce qu'externe à l'entreprise, et la logistique ainsi prise en charge, y compris des rendez-vous fixés à l'avance, a fait en sorte que le comité mixte se concentre sur le travail à faire. Par ailleurs, les porte-parole patronaux ont aussi souligné l'importance que l'aide externe possède une bonne connaissance des réalités des PME.

Dans quelques cas cependant, l'aide externe n'a pas été jugée aussi nécessaire, comme dans le cas de cette entreprise qui a l'habitude de la méthode Kaisen et qui estime qu'un plan de travail aurait pu suffire, ou encore dans cette autre, dont le style de gestion est très centralisé.

---

15. Y compris une rencontre d'approximativement deux heures avec le dirigeant, l'étape du diagnostic s'étendait en général sur une période de cinq ou six heures.

Enfin, l'aide externe a en général été peu jointe en dehors des rencontres planifiées pour les principales raisons suivantes, rapportées par les employeurs consultés lors du suivi : les travaux à réaliser à la suite d'une rencontre étaient clairement entendus, les milieux ont travaillé plus strictement dans le couloir défini au départ ou encore la personne responsable dans l'entreprise a manqué de temps pour se consacrer à ce projet.

### **3.3.5 Autres considérations ayant une influence sur la démarche ou ses résultats**

#### ***L'information transmise à l'ensemble du personnel***

En matière d'information véhiculée à l'ensemble du personnel, différentes formules ont été appliquées : dans plusieurs cas, des rencontres générales ou sectorielles ont été tenues et dans d'autres cas, les renseignements entourant la ou les mesures ont été diffusés dans le bulletin interne, par affichage ou encore par courriel. Lors du suivi, il a été constaté que pour les employeurs, l'information sur la démarche et son avancement constitue une clé importante de sa réussite, sinon les employés demeurent sceptiques.

#### ***Le climat de travail***

Cela peut paraître une évidence, mais il importe de le mentionner clairement ici tant ce constat est net : la démarche a bien plus de chances de donner de bons résultats si le climat de travail est agréable, c'est-à-dire si les relations employeur-employé sont fondées sur la confiance, s'il n'y a pas de problèmes latents ou encore s'il y a déjà une tradition de dialogue. En d'autres termes, la dynamique de l'entreprise au point de départ est très importante, pour ne pas dire déterminante, et cela, à toutes les étapes de la démarche.

#### ***Les valeurs du chef d'entreprise***

Par ailleurs, dans la majorité des entreprises qui ont participé à cette expérimentation, les propriétaires ou les dirigeants principaux avaient des valeurs de gestion axées sur l'ouverture, le mieux-être des employés ainsi que sur la flexibilité des pratiques de gestion. Ces valeurs favorables à la CTF, à elles seules, ne suffisent pas à tout régler, tant s'en faut, mais elles n'en demeurent pas moins des préalables essentiels à la bonne conduite d'une telle démarche. À l'opposé, dans quelques milieux caractérisés par un style de gestion centralisé ou par la crainte que les aides à la CTF soient détournées de leurs véritables objectifs, la démarche n'a pas conduit à de bons résultats; si l'on ajoute à ces situations celle d'une mésentente qui traîne en longueur, voilà réunis les ingrédients d'un insuccès...

#### ***La taille de l'entreprise et la présence d'une personne responsable des ressources humaines***

En cours d'expérimentation, il a été constaté que les PME comptant moins de vingt employés ont éprouvé davantage de difficultés à implanter des mesures de CTF. Dans ces entreprises de plus petite taille, il n'y avait pas de personne attitrée à la GRH et les obligations opérationnelles prenaient toute la place. Dans les PME de plus grande envergure, la personne responsable de la GRH devenait aussi la porteuse du dossier CTF, ce qui a eu pour effet d'accélérer la mise en œuvre des pratiques.

### 3.4 Constats relatifs à d'autres formes d'aide

Pour la suite des choses auprès des PME québécoises, il importait aussi de savoir si cette forme d'aide était jugée correcte ou si une ou d'autres formes devaient plutôt être envisagées, sans appliquer rigoureusement toutes les étapes de la démarche. Et que dire de discussions en petits groupes dans le but d'être mieux informés sur la CTF? Voilà d'autres questions posées aux porte-parole patronaux lors du suivi postexpérimentation.

Les propos des porte-parole patronaux à ce sujet permettent d'affirmer qu'à peu près tous répéteraient la même expérience, dans les mêmes conditions, et ils insistent ici sur l'aide professionnelle externe. Toutefois, ils sont nombreux à lancer d'autres idées, dont les principales peuvent être résumées ainsi :

- Plusieurs PME ont l'habitude de travailler avec Emploi-Québec ou un comité sectoriel de main-d'œuvre; dans cet esprit, on évoque l'idée qu'un panier de services soit offert en CTF, parmi lesquels les employeurs pourraient faire des choix;
- D'autres soulignent aussi l'intérêt du financement partagé (employeur–Emploi-Québec) d'une activité, d'un programme ou des services d'un consultant. À cet égard, la contribution de l'employeur est une marque très nette de l'importance qu'il accorde à la question traitée. Dans le même ordre d'idées, un autre porte-parole patronal apprécie le fait que les coûts engendrés pour la mobilisation de ses employés soient en partie absorbés par une aide financière;
- Et si une somme d'argent était accordée en échange d'actions en CTF? Sans égard à la somme versée, certains milieux évoquent alors l'idée de l'utiliser pour des congés de maladie ou mobiles payés, un autre fait référence aux coûts liés à l'installation d'une salle de repos et un autre encore estime que la somme pourrait être utilisée aux fins d'élaboration d'un logiciel de gestion du temps de travail. Mais à cette question, d'autres expriment nettement leur préférence pour l'aide apportée par une ressource professionnelle;
- Que penser des discussions de groupe ou d'autres formules de cette nature qui pourraient sensibiliser ou soutenir l'action? L'idée plaît; cette forme de codéveloppement favorise l'apprentissage entre pairs et cela pourrait aussi aider à prolonger la démarche amorcée. En outre, les réseaux d'affaires et ceux qui regroupent plus précisément des gestionnaires et des responsables des ressources humaines semblent ici préférés aux centres locaux d'emploi ou aux centres locaux de développement.

## CONCLUSION

L'expérimentation d'une méthode de travail avec seize PME et le suivi effectué un an plus tard avec treize d'entre elles permettent de dresser un ensemble de constats favorables à la prise en compte de la CTF dans ces plus petits milieux de travail. Lors de la proposition d'un tel outil de travail à l'ensemble des entreprises intéressées, il y aurait donc lieu de tenir compte de l'ensemble de ces constats.

*Parce que cette étude est de type qualitatif, les résultats obtenus ne permettent pas la quantification des phénomènes observés ni, bien entendu, leur généralisation à l'ensemble des PME québécoises de moins de cent employés. Toutefois, ces résultats permettent d'observer des tendances, car les données ont été recueillies et traitées avec rigueur, en suivant les règles généralement admises pour ce genre d'étude.*

En général, la démarche proposée a été jugée facile d'application, surtout grâce à l'aide externe obtenue, et les principes qui ont guidé la démarche ont semblé conduire à la prise en compte simultanée tant des préoccupations du personnel que de celles des directions. La participation à cette expérimentation a, dans la plupart des cas, donné lieu à des prises de conscience individuelles et collectives importantes, selon lesquelles, notamment, la volonté de s'engager dans la famille ne signifie pas se désengager du travail.

En dépit de réserves exprimées au départ, les entreprises participantes ont rapidement constaté la nécessité de travailler avec l'aide d'un comité mixte, un constat nettement confirmé lors du suivi, un an plus tard. L'aide professionnelle offerte a aussi été jugée essentielle, et cela, quasi à l'unanimité. Celle-ci a agi comme un guide; elle a contribué à l'ouverture du dialogue, parce qu'externe à l'entreprise, et la logistique ainsi prise en charge, y compris des rendez-vous fixés à l'avance, a fait en sorte que le comité mixte se concentre sur le travail à faire.

Informé l'ensemble du personnel a été jugé nécessaire à la démarche. Celle-ci a par ailleurs bien plus de chances de donner de bons résultats si le climat de travail est agréable. Les valeurs de la direction sont aussi cruciales dans un tel exercice; son ouverture, l'importance qu'elle porte au mieux-être des employés ainsi que sa flexibilité quant aux pratiques de gestion sont autant d'apports essentiels à la bonne conduite d'une telle démarche. Pour la suite des choses, ces aspects pourraient avantageusement être traités lors d'une étape de prédiagnostic.

Les employeurs rencontrés lors du suivi se disent en général satisfaits des mesures implantées, mais ils auraient souhaité aller plus loin avant le départ de l'aide externe. Le manque de temps serait en partie responsable de cet état de fait, mais un autre facteur semble aussi jouer, soit la capacité de confier le mandat de la CTF à une personne de l'équipe de direction de l'entreprise. Ce dernier constat joue évidemment un rôle important lorsqu'il est question du maintien des mesures dans le temps et des effets potentiels qu'elles recèlent. Si les PME ne se dotent pas d'un moyen précis à cet effet (par exemple, nommer une personne responsable du mandat de la CTF ou rédiger une politique) et si le climat organisationnel est tendu, les chances de succès à plus long terme sont réduites. Lors du suivi, il s'est avéré que la plupart des milieux auraient préféré disposer d'une année complète afin de réaliser toutes les étapes de la démarche.

La plupart des treize milieux qui ont participé à l'expérimentation et au suivi affirment qu'ils répéteraient l'expérience, mais ils estiment aussi que l'aide financière publique devrait être combinée à une autre contribution financière : la leur. La volonté d'atteindre un résultat concret serait ainsi mieux servie, estiment-ils. En outre, l'idée de réaliser des activités de sensibilisation et d'information en groupe, par exemple par l'intermédiaire des réseaux d'affaires, trouve un écho favorable chez eux.

Si l'on examine maintenant les aspects constatés et traités en matière de CTF au fil de l'expérimentation de cette démarche, on peut d'abord affirmer que ceux-ci vont en général dans le même sens que ce que révèlent les études antérieures. Ainsi, en ce qui concerne la GRH, les mouvements et la planification de la main-d'œuvre suscitent les plus grands défis, principalement l'attraction et la conservation de la main-d'œuvre, surtout si celle-ci est spécialisée. La nature du travail et son organisation d'un côté et les impératifs de l'univers familial de l'autre se partagent à peu près également les sources des plus grands enjeux en matière de CTF. Ces situations constituent en fait le périmètre à l'intérieur duquel des solutions durables ou temporaires peuvent être définies.

Comme le révèlent encore les études antérieures sur le sujet, dans la majorité des cas, des mesures favorisant la CTF existaient déjà avant l'expérimentation. À quelques exceptions près, il s'agissait d'aides ponctuelles et non officielles, surtout liées à l'aménagement et à la durée du travail ou encore à différents types de congés. Suivaient diverses mesures pécuniaires, cependant indirectement associées à la CTF.

La majorité des entreprises a implanté une ou des mesures ayant un effet direct sur la CTF avant le départ de l'aide externe ou au cours de l'année qui a suivi. Ces mesures peuvent viser la flexibilité des horaires ou de l'aménagement des heures de travail. Sont nettement perceptibles la volonté de clarifier une politique de CTF ou d'adopter une ou des nouvelles mesures, de même que le choix de développer une structure de remplacement pour mieux pallier les absences, ce qui « force », en quelque sorte, le développement de la polyvalence des employés.

□□□



## **ANNEXE I            Analyse des différents modèles d'intervention répertoriés en matière de conciliation travail-famille**

Les différents modèles d'intervention en matière de CTF analysés ont été répertoriés ici, soit ceux recueillis au Canada et au Québec, et dans trois pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande). Pour chacun des deux groupes, les démarches sont mises en parallèle et commentées.

### **Des modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Canada et au Québec**

#### ***Ressources humaines et développement des compétences Canada, au palier fédéral (RHDC)***

RHDC suggère que le guide convient aussi aux petites entreprises qui pourraient le simplifier en supprimant quelques étapes. À l'étape plus précise de la planification, on mentionne qu'une PME pourrait être obligée de procéder à une évaluation des coûts et des avantages.

#### ***Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)***

Le CCHST souligne que ce qui est prévu dans une organisation en matière de CTF peut faire partie d'un « programme global de santé et de sécurité ou d'un programme de promotion de la santé en milieu de travail ». Toutefois, le CCHST souligne également que cette dimension de la GRH ne devrait pas « draine[r] toutes les ressources ni [avoir] priorité sur les autres problèmes de santé et de sécurité ou sur les autres risques susceptibles d'être présents en milieu de travail ».

#### ***Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM)***

Le CCTM a dévoilé ce modèle en 2001, dans le cadre d'un plan d'action en CTF. Le CCTM souligne, à juste titre, qu'il n'y a pas véritablement de modèle unique et que ce qui est proposé doit plutôt servir à inspirer les organisations. Le modèle du CCTM constitue une adaptation de celui présenté quelques années plus tôt par le Secrétariat à la famille du Québec (SFQ).

#### ***Secrétariat à la famille du gouvernement du Québec (SFQ)***

Enfin, mentionnons le modèle élaboré dès 1994 par le SFQ. Celui-ci rappelle que dans toute organisation moderne, une démarche de gestion repose sur les trois grandes étapes présentées. Il ajoute aussi que la CTF « doit reposer sur des valeurs et des objectifs d'entreprise, et prendre appui sur un consensus clair ».

## Quatre modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Canada et au Québec

<b>Modèle RHDCC</b> (palier fédéral)	<b>Modèle CCHST</b> (palier fédéral)	<b>Modèle CCTM</b> (Québec)	<b>Modèle SFQ</b> (Québec)
<p><b>Planification</b></p> <p>Développer des arguments justifiant l'adoption d'un programme de CTF : problèmes rencontrés et avantages à les résoudre.</p> <p>Quels sont les objectifs poursuivis : mieux comprendre les besoins du personnel? élaborer une nouvelle politique de CTF? améliorer le programme actuel? un peu de tous ces objectifs?</p> <p>Cette nouvelle démarche sera-t-elle liée à un autre processus organisationnel comme la santé et la sécurité du travail ou l'équité en matière d'emploi, qui comportent un volet relié à la CTF?</p> <p>Former une équipe plus ou moins diversifiée selon les ressources disponibles; un spécialiste externe sera-t-il requis?</p>	<p>Cette première étape doit être précédée de la nomination d'une personne responsable ou d'un comité mixte.</p> <p><b>1. Évaluer la situation courante et les objectifs souhaités pour ce programme</b></p> <p>Tenir un sondage auprès des différentes catégories de personnel afin de déterminer les problèmes et les besoins.</p>	<p><b>Planification</b></p> <p>Créer un comité mixte d'un ou de plusieurs représentants de l'employeur et des employés, chargé de la mise en œuvre et du suivi des mesures;</p> <p>Établir le profil familial et les attentes des travailleurs et des travailleuses;</p> <p>Obtenir les données essentielles sur le milieu de travail et les contraintes de l'entreprise;</p> <p>Dresser l'inventaire des pratiques déjà existantes dans l'entreprise.</p>	<p><b>Planification, recherche et analyse</b></p> <p>Objectif : Cerner les besoins et les ressources disponibles, mettre au point les idées, définir les priorités.</p> <p>Désigner une personne responsable de la formation d'un comité (resp. de la supervision, personnel et, le cas échéant, d'un représentant syndical); rôle du comité essentiel tout au long de la démarche;</p> <p>Pouvoirs décisionnels;</p> <p>Obtenir un engagement de la haute direction sans équivoque;</p> <p>Premier rôle important du comité : tracer le portrait le plus précis possible du profil et des attentes des membres du personnel;</p> <p>Recueillir les données utiles sur le travail et les contraintes de l'organisation;</p> <p>Tirer les constats sur les obstacles, les mesures déjà en place s'il y a lieu et trouver des solutions possibles.</p>
<p><b>Analyse</b></p> <p>Analyser la culture d'entreprise et son ouverture en matière de pratiques et de politiques de CTF;</p> <p>Quels seraient les secteurs de l'entreprise qui profiteraient le plus de l'implantation de mesures de CTF?</p> <p>La résistance au changement est-elle élevée, faible ou variable selon les secteurs de l'entreprise? (des lectures sont ici suggérées).</p>	<p><b>2. Obtenir de l'appui à tous les niveaux de l'organisation</b></p> <p>On y arrive notamment en sensibilisant le personnel et en offrant toute la formation requise.</p> <p><b>3. Être clair sur la façon dont les heures de travail, la productivité et les délais seront contrôlés</b></p>		

## Quatre modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Canada et au Québec (suite)

<b>Modèle RHDC</b> (palier fédéral)	<b>Modèle CCHST</b> (palier fédéral)	<b>Modèle CCTM</b> (Québec)	<b>Modèle SFQ</b> (Québec)
<p><b>Consultation des personnes concernées</b></p> <p>À l'aide de sondages, d'entrevues, de comités formels ou de discussions non officielles, solliciter l'opinion des employés, des syndicats ou de toute autre personne concernée, afin de connaître les besoins.</p>			
<p><b>Élaboration</b></p> <p>Qu'elles soient formelles ou officieuses, il importe que les mesures ou politiques élaborées soient conformes aux lois.</p> <p>Certaines mesures ou politiques pourront aussi nécessiter une ou des procédures de transition, par exemple, une formation pour les gestionnaires, des outils de communication, etc. si on souhaite changer la culture.</p> <p>Certaines mesures peuvent comporter des répercussions sur d'autres méthodes ou processus organisationnels : par exemple, modifier les critères d'évaluation du rendement pour mettre l'accent sur la qualité du travail plutôt que sur les heures de présence au bureau.</p>	<p><b>4. Établir une politique ou une ligne directrice</b></p> <p>Énoncer clairement les modalités d'application et les buts du programme.</p> <p>Préciser les conséquences (des mesures) sur les vacances, la rémunération ou les autres avantages.</p>	<p><b>Élaboration et implantation</b></p> <p>Procéder à la conception formelle du programme.</p> <p>Choisir les mesures en tenant compte des bénéfiques qui leur sont liés et de leurs coûts d'implantation.</p> <p>Définir le cadre et les modalités d'application des mesures.</p> <p>Implanter les mesures en commençant si possible par un projet pilote.</p> <p>Promouvoir et faire connaître les mesures.</p>	<p><b>Élaboration et implantation</b></p> <p>Objectif : s'assurer des ressources nécessaires, définir les objectifs et les délais d'exécution, attribuer les responsabilités, mettre au point une stratégie de communication, assurer la mise en œuvre du programme.</p> <p>Élaborer le programme.</p> <p>Tenir compte du coût d'implantation des mesures.</p> <p>Déterminer les bénéfiques attendus de l'instauration des mesures.</p> <p>Préparer une déclaration de principes.</p> <p>Diffuser le programme par divers moyens de communication.</p> <p>Implanter les mesures (débuter par un projet pilote dans un service pour plus d'assurance ou par une mise en œuvre progressive).</p>
<p><b>Lancement et implantation</b></p> <p>Mise en œuvre, qui doit s'accompagner de toute l'information requise par le personnel et le gestionnaire.</p>	<p><b>5. Prévoir une période d'essai ou un groupe pilote</b></p>		

## Quatre modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Canada et au Québec (suite)

<p><b>Révision et évaluation</b></p> <p>Des ajustements sont-ils nécessaires?</p> <p>Évaluer la satisfaction des employés et des gestionnaires.</p> <p>Les mesures sont-elles utilisées fréquemment?</p>	<p><b>6. Contrôler les résultats et ajuster au besoin</b></p> <p>Procéder à un autre sondage au besoin et mettre en pratique les modifications ainsi déterminées.</p>	<p><b>Évaluation et suivi</b></p> <p>Il importe d'effectuer un suivi régulier des mesures en les modifiant au besoin.</p> <p>Au terme d'une première phase :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire le point sur les mesures au moyen d'un questionnaire soumis au personnel;</li> <li>• établir une comparaison statistique avant-après à partir d'indicateurs clés.</li> </ul>	<p><b>Évaluation et suivi</b></p> <p>Objectif : définir l'incidence du projet sur le milieu de travail et les parties visées.</p> <p>Faire une première évaluation après six mois.</p> <p>Dans les petits milieux de travail, le comité peut s'adresser directement au personnel; dans les plus grands, un sondage, un questionnaire ou une réunion du personnel constituent d'autres moyens possibles.</p> <p>Procéder à une comparaison statistique avant-après à partir d'indicateurs clés (peut-être pas précis, mais peut donner un ordre de grandeur).</p> <p>Par la suite, faire un suivi régulier.</p>
--	---	--	--

### Commentaires relatifs à ces quatre modèles répertoriés au Canada et au Québec

- À l'étape de la planification :
  - Les quatre modèles proposent la constitution d'un comité qui devrait regrouper des représentants de la direction et du personnel. Le modèle du CCHST prévoit qu'une personne responsable pourrait être désignée si l'option du comité n'était pas retenue;
  - Le modèle de RHDCC est le seul des quatre à faire référence au recours éventuel à un spécialiste externe;
  - Les modèles du CCTM et du SFQ sont plus précis sur la nécessité de connaître et de décrire le milieu de travail, notamment en examinant les exigences du travail et la composition du personnel. Cette idée semble porteuse parce qu'elle permet de placer en parallèle les exigences et les responsabilités des parents travailleurs et de l'employeur, afin de mieux mesurer l'importance de chacune d'elles.
- Les étapes subséquentes, en excluant la dernière, sont davantage détaillées dans le modèle de RHDCC, mais en général, les mêmes aspects sont considérés. On peut cependant se demander si le fait de décomposer ainsi les étapes peut en venir à décourager les personnes chargées de les mettre en œuvre. Le modèle proposé par le CCHST fait ici exception, en ce sens qu'il est plutôt vague sur la recherche de solutions et sur les moyens à employer
- À la dernière étape, c'est plutôt l'inverse qui se produit, c'est-à-dire que les modèles du CCTM et du SFQ sont alors plus précis. À cette étape, on fait cependant référence à une comparaison statistique avant-après, sans doute difficilement réalisable dans une PME qui ne recourrait à aucune aide externe, ou dont les pratiques de GRH seraient peu élaborées.

- Comme dans le modèle du SFQ, le fait d'énoncer un objectif clair à chacune des étapes peut faciliter la compréhension de toute la démarche, en plus d'éviter les déviations de sens.
- Contrairement aux trois autres modèles, celui de RHDCC présente des exemples plus concrets à plusieurs étapes, souvent sous la forme de questions. Pour des milieux de travail peu ou pas familiers avec le thème de la CTF, cette technique peut faciliter les choses.
- Dans ces quatre modèles, il est alternativement question de « programme », de « politique » ou de « mesures », mais le terme de *programme*, plus fréquent, comporte l'idée que toutes les actions posées et les décisions prises devraient y être consignées.

## **Des modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande**

### ***The Work Foundation (Royaume-Uni)***

Le modèle proposé par la Work Foundation comporte des renseignements relatifs au choix d'un consultant ou aux diverses mesures de CTF généralement adoptées. Des considérations particulières portent sur les PME, à l'égard desquelles on ne suggère cependant pas un modèle complètement différent. Dans ces cas, on souligne par exemple qu'il peut être plus complexe d'intervenir étant donné qu'il est plus probable que l'entreprise n'ait pas d'historique en matière de CTF, qu'elle fonctionne avec des systèmes désuets ou encore qu'elle se demande quels sont les bénéfices qu'elle peut réellement en tirer.

### ***Department of Trade and Industry (Royaume-Uni)***

Tous les renseignements contenus dans cette partie du site Internet du ministère anglais mettent clairement l'accent sur la flexibilité du travail (*flexible working*), contrairement à d'autres sources qui font plutôt référence à la CTF en général (*work-life balance*). D'entrée de jeu, on précise que le guide s'adresse à des entreprises qui sont en train de considérer la possibilité de mettre en œuvre des actions en matière de CTF. Par ailleurs, la marche à suivre elle-même est précédée de différents arguments et d'avantages à l'appui de telles actions, le tout étayé par des données statistiques. Enfin, cette partie du site du ministère anglais contient aussi deux autres brefs documents. L'un porte sur dix trucs visant à faire de la CTF un succès. Ceux-ci vont de la nécessité de s'engager réellement envers cet objectif à la possibilité d'embaucher un expert externe, en passant par l'idée de rendre les employés responsables et plus autonomes, notamment en matière d'horaires de travail. L'autre document porte sur différentes avenues de consultation du personnel. On y indique notamment que quelle que soit la méthode retenue, les communications doivent être claires, concises, régulières, pertinentes et comporter des possibilités de rétroaction.

### ***Fair Play Consortium (Écosse)***

Fair Play Consortium est un organisme gouvernemental écossais dont le but est d'accroître l'équité en emploi pour les femmes en faisant la promotion de bonnes pratiques. Le guide *Take the Time for a Work-Life Strategy* a été préparé conjointement avec le Department of Trade and Industry du gouvernement central du Royaume-Uni.

### ***Department of Education and Training (Victoria – Australie)***

L'État de Victoria, en Australie, propose quelques outils en matière de CTF ou de travail flexible. Industrial Relations Victoria, par exemple, présente un ensemble de guides et d'outils sous la forme de *fact sheets*, sur des thèmes qui touchent d'une manière ou d'une autre la problématique de la CTF : la négociation, les changements organisationnels, la consultation et la participation du personnel, le travail flexible ou encore la diversité des ressources humaines dans les milieux de travail. Toutefois, aux fins poursuivies ici, nous avons plutôt opté pour un guide proposé par le ministère de l'Éducation et de la Formation. Ce guide est davantage élaboré que ce que peut laisser croire la colonne du tableau qui y correspond, car chacune des étapes est explicitée plus à fond dans le document de base.

**State Services Commission (SSC, Nouvelle-Zélande)**

Publié en mars 2005, l'outil intitulé *Work-Life Balance : a Resource for the State Services* est destiné aux responsables des services gouvernementaux. En plus d'une partie portant précisément sur un modèle en cinq étapes, cet outil situe la question de la CTF dans le contexte d'un engagement gouvernemental précis. Cet organisme compare directement le développement d'une politique de CTF à un processus de changement stratégique. Les cinq grandes étapes de la marche à suivre proposée par le SSC sont résumées en cinq questions, comme le propose Bergeron (2001), au Québec, dans le cadre de la gestion dynamique.

## Cinq modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande

<p><b>The Work Foundation</b> <i>Employers for Work-Life Balance</i> (Royaume-Uni)</p>	<p><b>Department of Trade and Industry</b> <i>Flexible Working</i> (Royaume-Uni)</p>	<p><b>Fair Play Consortium</b> <i>Take the Time for a Work-Life Strategy</i> (Écosse)</p>	<p><b>Department of Education and Training</b> <i>Flexible Work</i> (Victoria, Australie)</p>	<p><b>State Services Commission</b> <i>Work-Life Balance : a Resource for the State Services</i> (Nouvelle-Zélande)</p>
<p><b>Déterminer les besoins de l'organisation</b></p> <p>Faire la preuve des divers bénéfices possibles d'une telle intervention auprès des collègues et des patrons.</p> <p>(Fournir des exemples de bénéfices sur les plans financier et des ressources humaines.)</p>	<p><b>1. Analyse et recherche</b></p> <p>Chercher à savoir comment d'autres entreprises s'y sont prises, consulter des études de cas.</p> <p>Déterminer les meilleures pratiques de travail compte tenu de la nature de l'entreprise; quelles sont les heures de travail les plus occupées?</p>	<p><b>1. Déterminer les besoins</b></p> <p>Quelles sont les pressions externes (concurrence, lois, exigences du marché, etc.) et les pressions internes (politiques actuelles, conservation du personnel, productivité)?</p> <p><b>2. Évaluer les pratiques actuelles de CTF</b></p> <p>Considérer les dimensions suivantes : culture organisationnelle, besoins des employés, connaissance des mesures déjà en place, usage des mesures, y compris les mesures officieuses.</p> <p><b>3. Cerner les barrières</b></p> <p>Notamment à l'égard d'un fardeau supplémentaire sur les ressources humaines, de la crainte de perdre des ressources spécialisées, d'emplois plus sensibles au temps de présence ou de la culture organisationnelle.</p>	<p><b>1. Créer un climat propice à la flexibilité</b></p> <p>Déterminer et appliquer les principes d'une gestion flexible.</p> <p><b>2. Prendre en compte les besoins des individus et ceux de l'organisation</b></p> <p>Déceler les bénéfices que peut tirer le milieu de travail et les besoins des individus.</p>	<p><b>1. Évaluer l'état de la CTF dans le milieu de travail et analyser les besoins</b></p> <p>Se familiariser avec les questions de la CTF, comprendre les facteurs qui motivent cette exploration, conduire une analyse de besoins, s'approprier cette question (<i>develop a business case</i>).</p>
<p><b>Déterminer des politiques qui correspondent aux besoins de l'organisation et à ceux du personnel</b></p> <p>(Par exemple, les employés doivent-ils tous arriver et partir au même moment? Les nouvelles façons de faire ont-elles des conséquences sur les clients?)</p> <p><b>Développer un ensemble de marches à suivre (guidelines) claires et précises</b></p> <p>(De préférence écrites, incluses dans les conventions collectives ou le cahier des politiques de l'employeur, etc.)</p>	<p><b>2. Établir la stratégie (Make the case)</b></p> <p>Cela peut servir de base afin de mesurer les progrès et de savoir où économiser de l'argent (recrutement, formation, absences, etc.).</p> <p>Quels seront les ressources et les frais requis afin de mettre en œuvre la politique?</p>	<p><b>4. Développer une stratégie</b></p> <p>Nommer une personne ou un service responsable.</p> <p>Établir des priorités.</p> <p>Prévoir une période d'essai ou de rodage.</p>	<p><b>3. S'assurer que le processus de décision est stratégique, juste et transparent</b></p> <p>Décrire le processus de décision, détailler chaque mesure de travail flexible potentielle, explorer les manières possibles d'effectuer le travail, suggérer une proposition formelle.</p>	<p><b>2. Développer une approche stratégique de la CTF</b></p> <p>S'assurer de l'engagement de la haute direction et de celui du syndicat, développer une vision, cibler des secteurs précis du milieu de travail, développer une politique de CTF.</p>

**Cinq modèles d'intervention en matière de CTF répertoriés au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande (suite)**

<p><b>The Work Foundation</b> <i>Employers for Work-Life Balance</i> (Royaume-Uni)</p>	<p><b>Department of Trade and Industry</b> <i>Flexible Working</i> (Royaume-Uni)</p>	<p><b>Fair Play Consortium</b> <i>Take the Time for a Work-Life Strategy</i> (Écosse)</p>	<p><b>Department of Education and Training</b> <i>Flexible Work</i> (Victoria, Australie)</p>	<p><b>State Services Commission</b> <i>Work-Life Balance : a Resource for the State Services</i> (Nouvelle-Zélande)</p>
<p><b>Communiquer ce qui est fait et pourquoi cela est fait</b></p> <p>(Par exemple, par des sessions d'information)</p>	<p><b>3. Faire participer le personnel</b></p> <p>Quels sont les besoins et les attentes du personnel?</p> <p>Cette étape augmente les chances de succès.</p>		<p><b>4. Informer et soutenir le personnel</b></p> <p>Proposer un cadre de décision, une période d'essai et préciser ce sur quoi on s'est entendu.</p>	
	<p><b>4. Expérimenter</b></p> <p>Si possible, expérimenter la flexibilité du travail dans un service et apporter des correctifs au besoin.</p>			
	<p><b>5. Communiquer et mettre en œuvre</b></p> <p>Les gestionnaires et le personnel doivent savoir tout ce qu'il faut pour que la politique se traduise en pratique (bulletins internes, intranet, réunions d'information, etc.).</p> <p>S'assurer que la politique est clairement expliquée dans le manuel du personnel.</p>	<p><b>5. Mise en œuvre</b></p> <p>L'engagement de la direction est pleinement démontré dans une politique formelle écrite.</p> <p>Changer la culture du travail.</p>	<p><b>5. Mettre en œuvre et soutenir des arrangements de travail flexibles</b></p> <p>S'assurer que les propositions deviennent des mesures, ajuster le cycle des tâches, s'assurer que les canaux de communication sont fluides, reconnaître et récompenser les efforts de chacun.</p>	<p><b>3. Planifier et mettre en œuvre le programme de CTF</b></p> <p>Trouver les personnes responsables de la planification, explorer la pertinence de différents types de mesures, élaborer un plan de travail, développer une stratégie de communication et mettre en œuvre le tout.</p>
<p><b>Suivre et évaluer les progrès</b></p> <p>(Par exemple, par rapport au taux de roulement, au retour ou non au travail à la suite d'un congé de maternité, aux causes des absences, etc.)</p>	<p><b>6. Suivre les progrès et mesurer les résultats</b></p> <p>Par exemple, compiler des données sur les taux d'absence, le retour des mères au travail à la suite d'un congé de maternité, etc.</p> <p>Obtenir un retour d'information de la part des employés par des entrevues officieuses, des groupes de discussion ou d'autres moyens.</p>	<p>Maintenir l'application de la politique et l'évaluer dans ses différentes dimensions.</p>	<p><b>6. Réviser régulièrement</b></p> <p>Suivre les progrès sur une base régulière et ajuster les arrangements à la lumière des retours d'information.</p>	<p><b>4. Évaluer l'efficacité des mesures</b></p> <p>Faire le suivi des activités prévues au plan, évaluer l'effet des mesures, planifier un processus d'évaluation continue.</p>
				<p><b>5. Réviser les besoins et l'approche stratégique</b></p> <p>Évaluer à nouveau les besoins et réviser de manière continue.</p>



## Commentaires relatifs à ces cinq modèles provenant des pays anglo-saxons

- L'amorce de chacun de ces modèles se présente différemment de l'un à l'autre, mais dans trois cas sur cinq, on fait référence plus précisément à l'analyse des besoins. À cette étape, le modèle australien est intéressant en ce qu'il propose avant toute chose d'établir et d'appliquer les principes d'une gestion flexible, définis par ailleurs.
- Le modèle du Department of Trade and Industry (R.-U.) place, quant à lui, l'analyse des besoins en troisième lieu, ce qui semble loin dans un processus dont un des objectifs fondamentaux est précisément de prendre connaissance des besoins du personnel.
- Dans deux des modèles analysés, ceux de la Work Foundation (R.-U.) et du Department of Education and Training (Australie), on souligne assez tôt l'intérêt de prendre en compte les bénéfices potentiels d'une intervention en CTF sur les plans financier et des ressources humaines. Parce que cette prise en compte intervient tôt dans le processus, il peut être plus complexe de cerner ces bénéfices, mais cette étape apparaît tout à fait pertinente à considérer, surtout pour faire valoir l'idée de travailler à améliorer la CTF.
- Au cœur de chacun des modèles, la nécessité de faire connaître la démarche au personnel et ce qu'elle vise apparaît toujours. Ce volet est parfois présenté comme une étape en soi, ou il peut être combiné à la mise en œuvre elle-même.
- Si l'importance d'informer le personnel est soulignée partout, aucun de ces modèles ne mentionne le recours éventuel à un comité regroupant la direction et le personnel ou encore à un comité regroupant les parties patronale et syndicale.
- Un seul des cinq modèles fait référence précisément à l'intérêt d'en arriver à une politique formelle écrite, ce qui démontre, estime-t-on, le véritable engagement de l'employeur.
- Tous les modèles, sauf celui de la Work Foundation (R.-U.), font référence régulièrement au terme de *stratégie* (développer une stratégie ou une approche stratégique), un terme dynamique, probablement choisi pour son écho favorable auprès des organisations.
- Enfin, dans tous les modèles, les étapes relatives au suivi et à l'évaluation des progrès se présentent à peu de chose près de la même manière.

□□□

## ANNEXE II Canevas d'intervention et répartition du temps alloué à chaque étape

ACTIVITÉS	DURÉE	RESPONSABLE
A. Rencontre de prise de contact	2 h	
- Discussion avec l'employeur sur les activités de l'entreprise.		FIRME
- Présentation des objectifs de la démarche et discussions sur la CTF.		FIRME
- Explication des étapes de la démarche et discussions.		FIRME
- Discussion sur la composition du comité mixte ou d'une autre forme de représentation du personnel et planification des rencontres.		FIRME
B. Analyse de la situation actuelle en matière de CTF (étape 1)		
- Rencontre avec la direction pour connaître ses préoccupations en matière de CTF et les contraintes de l'entreprise.	2 h	FIRME
- Visite de l'entreprise.		ENTREPRISE
- Obtention des documents disponibles.		ENTREPRISE
- Présentation de la démarche au personnel.	1 h	ENTREPRISE
- Formation du comité mixte.		ENTREPRISE
- Rencontre du comité aux fins de l'étape 1 (analyse) : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Établir le profil familial et les attentes des travailleurs et travailleuses et obtenir les données essentielles sur le milieu de travail et les contraintes de l'entreprise;</li> <li>o Dresser l'inventaire des pratiques de CTF existantes dans l'entreprise;</li> <li>o Discuter de l'utilisation et de l'efficacité des mesures de CTF existantes.</li> </ul>	3 h	FIRME
- Rédaction du compte rendu de l'étape 1.	2 h	FIRME
C. Élaboration et implantation (étape 2)		
- Rencontre avec la direction pour faire un retour sur la première étape et expliquer la deuxième étape (élaboration et implantation).	1 h	FIRME
- Recherche de mesures et de pratiques de CTF répondant aux besoins de l'entreprise.	3 h	FIRME
- Rencontre avec le comité de travail pour effectuer l'étape 2 (élaboration et implantation) : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Présenter le compte rendu de l'étape 1 et clarifier les objectifs de l'étape 2;</li> <li>o Présenter les différentes mesures possibles en matière de CTF et répondre aux questions provenant de la direction et du personnel;</li> <li>o Choisir les mesures en tenant compte des bénéfices qui leur sont liés ainsi que de leurs coûts d'implantation et déterminer les priorités.</li> </ul>	3 h	FIRME
- Rencontre avec la direction pour définir le cadre et les modalités d'application des mesures : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Modifier l'organisation du travail au besoin;</li> <li>o Explorer la possibilité de faire un projet pilote</li> </ul>	2 h	FIRME
- Définition du plan d'implantation (compte rendu de l'étape 2).	2 h	ENTREPRISE
- Communication des mesures au personnel.	1 h	ENTREPRISE
- Implantation des mesures.		ENTREPRISE
D. Suivi (étape 3)		
- Rencontre avec le comité de travail pour effectuer l'étape 3 (suivi) : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Faire un retour sur l'étape 2 (déroulement, points forts, points faibles, correctifs éventuels avant de passer à l'étape suivante, etc.);</li> <li>o Clarifier les objectifs de l'étape 3 et répondre aux questions provenant de la direction et du personnel;</li> <li>o Faire le bilan de l'utilisation des mesures et prendre en compte des commentaires des participants, direction et personnel;</li> <li>o Discuter des ajustements nécessaires aux mesures.</li> </ul>	2 heures	FIRME

## ANNEXE III Guide d'entretien utilisé aux fins du suivi de l'expérimentation

**SUIVI DE LA DÉMARCHE EN CTF MENÉE EN 2006 AUPRÈS  
DE SEIZE PME QUÉBÉCOISES**  
*Guide d'entretien à utiliser avec les porte-parole patronaux*

### I. MISE EN CONTEXTE

Remercier le porte-parole et rappeler les différentes étapes de la démarche telle qu'elle s'est déroulée dans son entreprise avec une conseillère de la firme FRP Groupe-Conseil inc. Rappeler les objectifs généraux et spécifiques poursuivis. Demander au porte-parole patronal de préciser son rôle durant le déroulement des travaux.

À titre d'entrée en matière, passer en revue les renseignements transmis par la firme sur chacune des entreprises participantes.

### II. APPRÉCIATION DES DIFFÉRENTES PARTIES DE LA DÉMARCHE

1. Quant à la nature du travail requis (de « très facile » à « très difficile, complexe ») et quant au temps requis ou disponible, demander aux entreprises de se prononcer sur chacune des étapes à réaliser.
2. Préciser ici que l'on souhaite esquisser une impression générale et que certains aspects seront traités plus en détail.

Les étapes	Facilité- difficulté	Temps requis
EN GÉNÉRAL, la démarche en trois étapes (analyse, élaboration-implantation et suivi)		
EN PARTICULIER, constituer le comité mixte (nous y reviendrons plus loin)		
Colliger des renseignements sur les employés et les employées (âge, situation familiale, ancienneté, lieu de résidence, etc.)		
Faire un retour sur les pratiques déjà existantes, etc.		
Énumérer les difficultés relatives à la CTF (par rapport au personnel, aux exigences du travail)		
Rechercher des solutions		
Choisir des solutions ou leur accorder la priorité		
Informé le personnel, lui faire connaître les solutions (cela a-t-il été fait plus tôt en cours de démarche?)		
Faire le suivi, maintenir vivante la démarche		

3. Cette démarche aurait-elle pu être organisée autrement? Plus simplement? Si oui, comment et pourquoi?
  - Auriez-vous préféré une démarche aménagée selon un ordre différent?
  - Avez-vous pensé depuis à une démarche différente? Pensons par exemple à : a) une liste des problèmes, b) l'établissement de priorités – dans l'objectif de corrections progressives –, c) des solutions.
  - Auriez-vous aboli une ou des étapes? Si oui, lesquelles et pourquoi?
  - Auriez-vous ajouté une ou des étapes? (Par exemple, un prédiagnostic plus précis de votre entreprise avant d'amorcer les véritables travaux ou un diagnostic plus précis de vos ressources humaines.)
  - Si non, pourquoi?
  - Est-ce que des outils plus sophistiqués pourraient être utiles dans une telle démarche? (Par exemple, pour évaluer les coûts, les bénéfices, ou l'utilisation des mesures? Est-ce que vos seules perceptions sont suffisantes ou justes?)
4. Diriez-vous que cette démarche a contribué à changer votre vision ou votre compréhension de la CTF? Celle de vos employés et employées? Celle de vos contremaîtres? Si oui, pourquoi et dans quels sens? Si non, pourquoi? Qu'avez-vous appris au sujet de votre personnel?

### III. LE TRAVAIL EN COMITÉ MIXTE

1. Plusieurs entreprises à qui nous avons demandé de participer à cette démarche ont refusé parce que nous exigeons que le travail se fasse en comité mixte. Elles voulaient préserver le droit de gérance, craignaient de créer des attentes, etc.
  - Avez-vous un peu hésité pour cette raison également? Aviez-vous la crainte de créer des attentes auxquelles vous ne pourriez pas répondre?
  - Si non, pourquoi avez-vous accepté de travailler de cette manière? Ce mode de travail est-il habituel ou naturel dans votre entreprise? Si oui, quels autres sujets avez-vous déjà traités ou traitez-vous actuellement ainsi? Si non, pourquoi? Un autre mécanisme de discussion existe-t-il?
2. Estimez-vous que le fait d'avoir travaillé en comité mixte a facilité les choses ou a-t-il rendu les choses plus complexes? (Le personnel comprend-il mieux votre position et vous, la leur? Les intérêts et les préoccupations des deux parties sont-ils mieux pris en compte?)
3. Diriez-vous que les personnes présentes se sentaient assez libres de discuter? Se sentaient-elles écoutées?
4. Avez-vous poursuivi vos discussions par l'intermédiaire de ce comité? Pourquoi?
5. Pensez-vous que ce genre de démarche aurait pu se faire sans comité mixte? Si oui, à quels autres mécanismes pensez-vous? (Des entrevues individuelles auprès de certaines personnes uniquement? Seulement informer? Faire passer un questionnaire à tous les employés?)
6. Pour obtenir des résultats, diriez-vous qu'il est plus important de désigner une personne responsable que de travailler avec un comité mixte?
7. Qu'avez-vous à dire sur le rôle du gestionnaire principal ou du propriétaire-dirigeant dans le cadre d'une démarche comme celle-là? (Doit-il suivre les travaux de près? Sa présence doit-elle être continue ou limitée pendant les travaux du comité?)

#### **IV. SUR LES RÉSULTATS ATTEINTS – MESURES, AIDES OU AUTRES NOUVELLES PRATIQUES**

Les résultats dont il sera question ici font référence aux solutions définies, qu'elles aient ou non été mises en application dans votre entreprise.

1. Comment pourriez-vous qualifier les résultats atteints à la suite de cette démarche dans votre entreprise : bons, moyens, faibles, médiocres? Et pourquoi les qualifier ainsi? Sur quels aspects fondez-vous votre jugement? (Les opérations prennent souvent ou toujours toute la place, au détriment des activités de développement interne, le fait de la gratuité de la démarche a peut-être fait en sorte qu'on n'y mette pas tous les efforts nécessaires, le soutien technique n'était pas approprié, des difficultés de régie interne étaient déjà présentes, ont refait surface ou étaient latentes, etc.)
2. Diriez-vous que vos résultats répondent de manière appropriée aux difficultés énumérées? Si non, comment expliquer cela? (Il en aurait coûté trop cher? Il aurait fallu un changement trop important dans l'organisation du travail? Les exigences du travail passaient-elles en premier?)
3. Plusieurs mesures retenues à la suite de la démarche ont consisté à clarifier, à mieux définir ou encore à officialiser une ou des mesures qui étaient déjà existantes. Selon vous, est-ce que cela améliorera la situation? Cela réglerait-il des difficultés?
4. Dans plusieurs milieux, nous avons constaté une tendance à offrir des cadeaux, des récompenses (en argent ou en nature), parfois à la suite de tirages parmi les employés. Comment cela peut-il s'expliquer? Selon vous, cela peut-il vraiment améliorer la CTF? (Fournir un ou des exemples concrets de telles mesures.)
5. Croyez-vous que les mesures retenues dans votre entreprise (ou votre ouverture en matière de CTF) faciliteront l'attraction ou la conservation du personnel?
6. Les mesures ou les aides externes ont-elles été utilisées?
7. Souhaiteriez-vous que le dossier de la CTF soit l'objet d'avancées plus importantes dans votre entreprise? Si oui, comment cela pourrait-il se réaliser? Si non, est-ce parce que le *statu quo* est satisfaisant? (Souhaiteriez-vous que la démarche se poursuive avec le comité mixte ou encore désigner une personne responsable? S'agit-il plutôt de considérations financières [par exemple, ne pouvoir embaucher davantage pour pallier les absences]?)
8. Diriez-vous que les mesures retenues et mises en place ou à mettre en place à la suite de la démarche vont certainement se prolonger dans le temps? (Oui, non, rien ne s'est passé depuis le départ de l'aide externe, les mesures ont déjà été adaptées, de nouvelles mesures ont plutôt été élaborées, etc.) Comment expliquer ces changements, s'il y a lieu?

#### **V. L'AIDE PROFESSIONNELLE EXTERNE APPORTÉE**

1. Comment pourriez-vous qualifier l'aide professionnelle que vous avez reçue? (Indispensable, nécessaire, utile, de bon conseil, facilitatrice, éclairante, etc. Vous aurait-il été possible d'y arriver avec la seule grille de la démarche? Pourquoi?)
2. Durant la démarche, avez-vous joint votre aide externe entre deux rencontres? Pourquoi? (Pas ressenti ce besoin, etc.)
3. Si cette démarche devait être menée à nouveau ou poursuivie dans votre entreprise, souhaiteriez-vous être aidé ou soutenu de la même manière? Si non, comment? (Par une aide financière seulement, par un conseiller d'un centre local d'emploi ou d'un centre local de développement, par une personne de votre choix, etc.)

4. Si une somme d'argent vous était accordée en échange d'actions en CTF, comment l'utiliserez-vous?
5. Des employeurs nous ont déjà signalé avoir apprécié des discussions de groupe de quelques heures sur la CTF. Est-ce une chose qui pourrait vous intéresser maintenant? Ou qui aurait pu vous intéresser ou vous être plus utile avant de commencer la démarche? (C'est-à-dire participer à une rencontre pendant laquelle, entre employeurs, vous pourriez discuter de vos difficultés, de vos solutions actuelles ou à développer, ou encore des solutions possibles auxquelles vous n'auriez pas songé, etc.)

## VI. AUTRES CONSIDÉRATIONS

Plusieurs facteurs ont pu influencer, de manière favorable ou défavorable, le déroulement de la démarche, les résultats et les solutions, appliquées ou non. À partir du tableau suivant, tenter de qualifier (en quelques mots seulement) chacun des facteurs par rapport aux deux périodes visées.

Facteurs	Pendant la démarche en 2006	Actuellement en 2007
État des relations de travail		
Santé financière de l'entreprise		
Ouverture de la direction envers la CTF		
Difficultés de recrutement ou d'attraction du personnel		
Difficultés de maintien du personnel		
Présence d'une personne responsable des ressources humaines		
Tradition de dialogue entre le personnel et l'employeur		
Taille de l'entreprise		
Autres...		

□□□

## BIBLIOGRAPHIE

BACHMANN, Kimberly (2000). *Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute ?*, Ottawa, Conference Board du Canada, 13 p.

BANQUE NATIONALE, GROUPE EVEREST et LA PRESSE (2001). *Les relations de travail et la conciliation famille-travail au sein des PME québécoises*, [s.l.], Banque nationale, Groupe Everest et La Presse, 34 p.

BERGERON, Pierre G. *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 3<sup>e</sup> édition, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur ltée, 2001, 880 p.

BLOOM, Nick, Toby KRETSCHMER et John VAN REENEN. *Work-Life Balance, Management Practices and Productivity*, Centre for Economic Performance, 2006, 41 p., [En ligne]. [<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/special/wlbmanagementpractices.pdf>]

CANADIAN FEDERATION OF INDEPENDENT BUSINESS. *Work-life balance and SMEs : Avoiding the « one-size-fits-all » trap – A Literature Review of Experiences in Canada and Around the World*, 2004, 13 p., [En ligne]. [[http://www.cfib.ca/default\\_E.asp?l=E](http://www.cfib.ca/default_E.asp?l=E)]

CENTRE D'ÉTUDE SUR L'EMPLOI ET LA TECHNOLOGIE (CETECH). *Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec*, en collaboration avec l'Institut de la statistique du Québec, 2006, 67 p., [En ligne]. [[www.cetech.gouv.qc.ca](http://www.cetech.gouv.qc.ca)]

CENTRE FOR FAMILIES, WORK & WELL BEING (2000). *Work Life Practices and Flexibility in Small Businesses : A Canadian Research Report*, [s.l.], University of Guelph, 6 p.

DESCHÊNES, Pierre, avec la coll. d'André BRIAND. « Un guide pratique d'utilisation de la stratégie de négociation concertée dans une organisation », dans DESCHÊNES, P., J.-G. BERGERON, R. BOURQUE et A. BRIAND (dir.). *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 143-170.

DEX, Shirley et Fiona SCHEIBL (2002). *SMEs and Flexible Working Arrangements*, Bristol (UK), The Policy Press, Joseph Rowntree Foundation, 48 p. (Family and Work Series).

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE (Sylvie RATTÉ) (2002). *Conciliation famille-travail et PME : une gestion flexible, un équilibre à maintenir*, [s.l.], FCEI, 7 p.

FÉDÉRATION CANADIENNE DE L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE. *Favoriser la flexibilité : travail et famille – Résultats du sondage de la FCEI sur les pratiques en milieu de travail*, 2004, 12 p., [En ligne]. [[http://www.cfib.ca/default\\_f.asp](http://www.cfib.ca/default_f.asp)]

FUSULIER, Bernard, Silvia GIRALDO et Edmond LEGROS. « L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Étude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique) », *Enfances, familles, générations*, n° 4, printemps, 2006, 20 p., [En ligne]. [<http://www.erudit.org/revue/efg/2006/vn4012892a.html>]

## GOUVERNEMENT DE LA NOUVELLE-ZÉLANDE

STATE SERVICES COMMISSION (Nouvelle-Zélande). *Work-Life Balance : a Resource for the State Services*, 2005, 94 p. sans les annexes, [En ligne]. [<http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=4460>] (Consulté le 20 avril 2005).

## GOUVERNEMENT DE LA PROVINCE DE VICTORIA (Australie)

- DEPARTMENT OF EDUCATION AND TRAINING. *Flexible Work : Managers' Guide*, 2005, 23 p., [En ligne]. [<http://www.eduweb.vic.gov.au/hrweb/diversity/balance.htm>]
- INDUSTRIAL RELATIONS VICTORIA. *High Performance Toolkit* (série de 13 *Fact Sheet*), [En ligne]. [<http://www.irv.vic.gov.au/CA256EF9000EB8A3/BW/F11C1A4650ED8302CA256EFA001E8924?OpenDocument>] (Consulté le 22 avril 2005).

## GOUVERNEMENT DE LA SASKATCHEWAN

- SASKATCHEWAN LABOUR – WORK AND FAMILY UNIT et SASKATCHEWAN WOMEN'S SECRETARIAT. *Becoming more Family Friendly : Narratives from Eight Saskatchewan Workplaces*, 2001, 25 p., [En ligne]. [<http://www.workandfamilybalance.com/publications.htm#Becoming%20More%20Family%20Friendly,%20Narratives%20from%20Eight%20Saskatchewan%20Workplaces>] (Consulté le 5 avril 2005).

## GOUVERNEMENT DU CANADA

- RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA. *Marche à suivre pour la mise en œuvre de pratiques de conciliation travail-vie au sein de votre entreprise*, [En ligne]. [[http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=/fr/pt/psait/ctv/mogo/06marche\\_a\\_suivre.shtml&hs=wnc](http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=/fr/pt/psait/ctv/mogo/06marche_a_suivre.shtml&hs=wnc)] (Consulté le 7 avril 2005).
- STATISTIQUE CANADA. *Emploi, gains et durée du travail*, vol. 85, n° 12, juin 2008, n° 72-002-XIB au cat., Ottawa, Statistique Canada, 541 p.

## GOUVERNEMENT DU ROYAUME-UNI

- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *Work-Life Balance & Flexible Working – The Business Case*, 16 p., [En ligne]. [<http://www.dti.gov.uk/bestpractice/assets/wlb-guide.pdf>] (Consulté le 7 avril 2005).
- FAIR PLAY CONSORTIUM – SCOTLAND et DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. *Take the Time for a Work-life Strategy*, 54 p., [En ligne]. [<http://www.fairplayscotland.com/html/indexh.htm>] (Consulté le 7 avril 2005).

## GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

- CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE. *Famille-travail : comment conciliez-vous? Enquête dans six entreprises*, Québec, CFE, 2003, 32 p.



- COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL. *Guide de prévention en milieu de travail à l'intention de la petite et de la moyenne entreprise*, 2<sup>e</sup> édition, [s. l.], CSST, 2000, 20 p.
- COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE. *La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir – rapport au ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*, Québec, CES, 2006, 122 p.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *L'accès à l'égalité dans l'emploi – Guide d'élaboration d'un programme volontaire : qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité ? cahier 1*, [s. l.], 1995, 22 p.
- COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *L'accès à l'égalité dans l'emploi – Guide pour l'analyse du système d'emploi*, [s. l.], 2003, 66 p.
- COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL. *Prévenir le harcèlement psychologique, c'est l'affaire de tous! : Guide de prévention à l'intention de la petite entreprise*, [s. d.], 13 p.
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, [s. l.], CCTM, 1996, 24 p., [En ligne]. [[www.cctm.gouv.qc.ca](http://www.cctm.gouv.qc.ca)]
- CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail – plan d'action*, Montréal, CCTM, 2001, 43 p.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE. *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*, Québec, MESSF, 2004, 68 p., [En ligne]. [[http://www.mfa.gouv.qc.ca/publications/pdf/SF\\_CTF\\_PME\\_analyse\\_enquete.pdf](http://www.mfa.gouv.qc.ca/publications/pdf/SF_CTF_PME_analyse_enquete.pdf)]
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale : définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*, Québec, MT, 2003, 25 p., [En ligne]. [[www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)]
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, Québec, MT, 2003, 70 p., [En ligne]. [[www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)]
- MINISTÈRE DU TRAVAIL. *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, [s. l.], 2004, 19 p., [En ligne]. [[www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)]
- MINISTÈRE DU TRAVAIL et CONSEIL CONSULTATIF DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *L'expérience dans les entreprises : cas présentés au forum « Un défi pour les milieux de travail : concilier travail-famille »*, [s. l.], MT-CCTM, 2001, 16 p.
- SECRÉTARIAT À LA FAMILLE. *Travail-famille : un tandem de cœur... et de raison – Guide destiné aux milieux de travail*, 1994, 95 p.

LEFÈVRE, Cécile, Ariane PAILHÉ et Anne SOLAZ. « Comment les employeurs aident-ils leurs salariés à concilier travail et famille? », *Population & Sociétés*, n° 440, décembre 2007, 4 p.

LEGAULT, Marie-Josée, avec la collaboration de Stéphanie CHASSERIO (2004). *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal : rapport des premiers résultats*, rapport remis au Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, [s. l.], 120 p.

MacBRIDE-KING, Judith L. (1999). *Managers, Employee Satisfaction and Work-Life Balance*, Ottawa, Conference Board du Canada, 5 p.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, Henri. « GRH et PME Universalité et contingences : essai de théorisation », *Revue internationale PME*, vol. 11, n<sup>os</sup> 2-3, 1998, p. 11-30.

MARTINO, Jean-Marie (1999). *Work-Life Initiative in a Global Context*, New York, The Conference Board, 5 p.

MERCURE, Daniel. « Travail et familles : des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie », dans PRONOVOST, Gilles, Chantale DUMONT et Isabelle BITAUDEAU (dir.). *La famille à l'horizon 2020*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008, p. 147-172.

WOLCOTT, Ilene (1993). *A Matter of Give and Take : Small Business Views of Work and Family*, Melbourne, Australian Institute of Family Studies, 63 p. (Monograph n° 15).





