



Département d'organisation et ressources humaines

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

École des sciences de la gestion (ESG UQAM)

Recherche-action dans l'industrie de la construction en matière de conciliation travail-famille

Rapport de recherche présenté au ministère de la Famille

Présenté par
Mélanie Trottier et Mélanie Lefrançois
École des sciences de la gestion (ESG), UQAM
15/11/2019

Avec la participation de

Québec 

AUTEURES

Mélanie Trottier, chercheuse principale

Mélanie Lefrançois, co-chercheuse

Professeures au département d'organisation et ressources humaines, ESG UQAM

Partenaires du projet

- Anne-Marie Beaudoin, Coordonnatrice en matière de conciliation famille-travail-études et égalité, Direction du développement des politiques – Famille, ministère de la Famille
- Stéphanie Couture, Analyste, Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail, Secrétariat du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Francine Talbot, Conseillère, Direction du développement des politiques – Famille, ministère de la Famille
- Jonathan Vaillancourt, Conseiller en développement des politiques, Direction des politiques du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Collaborateurs, collaboratrices

- Marc-André Dubeau, Économiste, Direction – stratégies et portefeuille de projets, Commission de la construction du Québec
- Claude Fillion, Directeur, Direction – stratégies et portefeuille de projets, Commission de la construction du Québec
- Luc Fournier, Commission de la construction du Québec
- Mélanie Hotte, Commission de la construction du Québec
- Véronique Martel, Chargée de projet, Unité diversité de la main-d'œuvre et développement, Commission de la construction du Québec

REMERCIEMENTS

Cette étude a été financée par le ministère de la Famille.

Les auteures souhaitent remercier tous les partenaires et collaborateurs, ainsi que les gestionnaires, les travailleuses et les travailleurs ayant accepté de participer à cette étude.

Elles souhaitent également remercier Isabelle Létourneau, professeure agrégée au département de management et gestion des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke, pour son soutien lors du développement des outils et de la démarche de projet-pilote; Raymond Laliberté, agent de recherche au carrefour technologique de l'ESG UQAM, pour le déploiement du sondage en ligne; et, enfin, Myriam Blondin, Stéphanie Foisy Petaccia, Laurie Galardo et Maude Viger-Meilleur, assistantes de recherche dans le cadre de ce projet.

Table des matières

1.	Sommaire	4
2.	Introduction.....	5
3.	La conciliation travail-famille au sein de l'industrie de la construction	6
3.1	Les facteurs nuisant à la conciliation travail-famille	7
3.2	Les facteurs facilitant la conciliation travail-famille.....	7
3.3	Les conséquences du conflit travail-famille	8
3.4	Les recommandations	8
3.5	Le cadre légal et réglementaire québécois de la conciliation travail-famille.....	9
3.6	Pertinence scientifique et sociale de l'étude	9
4.	Méthode de recherche.....	11
4.1	Déroulement de la recherche.....	11
4.1.1	Analyse documentaire (phase 1).....	11
4.1.2	Exploration des enjeux de l'industrie (phase 2)	12
4.1.3	Portrait des enjeux (phase 3)	12
4.1.4	Projet pilote (phase 4)	13
4.2	Outils de collecte des données.....	15
4.2.1	Entretiens semi-dirigés (phase 3).....	15
4.2.2	Sondage (phase 3)	16
4.3	Considérations éthiques.....	19
5.	Résultats	20
5.1	Profil des milieux de travail et des participantes, participants	20
5.1.1	Entretiens	20
5.1.2	Sondage auprès des travailleuses et travailleurs	21
5.1.3	Sondage – employeurs	23
5.2	Contexte social et réglementaire de l'industrie de la construction	24

5.3	Mesures de CTF organisationnelles.....	26
5.3.1	Des mesures méconnues.....	28
5.3.1	Des mesures en dehors de la sphère professionnelle.....	29
5.3.2	Une différence entre travailleuses, travailleurs / gestionnaires.....	29
5.3.3	Mesures utilisées selon le secteur d'activité.....	30
5.3.4	Mesures utilisées selon la taille d'entreprise.....	32
5.3.5	Autres stratégies de conciliation travail-famille.....	32
5.4	Expérience de la CTF en milieu de travail.....	35
5.4.1	Conflit selon le secteur, la taille de l'entreprise, la région.....	36
5.4.2	Niveau de conflit selon le genre.....	36
5.5	Effets des difficultés de CTF vécus par les travailleuses, travailleurs.....	38
5.5.1	Épuisement émotionnel.....	38
5.5.2	Effets sur l'entourage.....	39
5.5.3	Sur l'organisation et l'industrie.....	41
5.6	Facilitants et obstacles à la CTF.....	43
5.6.1	Charge de travail.....	43
5.6.2	Culture de conciliation travail-famille.....	46
5.6.3	Soutien au travail et hors travail.....	49
5.6.4	Mesures visant la conciliation travail-famille.....	50
5.6.5	Des contraintes liées aux projets.....	52
5.7	Demandes et pistes de solution des travailleuses, travailleurs et gestionnaires.....	53
5.7.1	Niveau individuel.....	53
5.7.2	Niveau relationnel.....	53
5.7.3	Niveau organisationnel.....	54
5.7.4	Niveau contextuel.....	58
6.	Outils d'accompagnement - projet-pilote.....	62
6.1	Description de l'activité de sensibilisation en ligne.....	63
6.2	Résultats du projet-pilote.....	66

6.3	Limites du projet-pilote.....	67
7.	Discussion et pistes de réflexion	68
7.1	Ampleur du conflit travail-famille au sein de l'industrie.....	68
7.2	Effets du conflit travail-famille	69
7.3	Déterminants du conflit travail-famille au sein de l'industrie.....	69
7.3.1	Charge de travail.....	70
7.3.2	Culture organisationnelle	71
7.3.3	Soutien de la part des superviseurs	72
7.3.4	Mesures visant la conciliation travail-famille.....	73
7.4	Portée des résultats.....	74
8.	Conclusion	76
9.	Références.....	77
	ANNEXE A - Définition des secteurs de l'industrie de la construction	80
	ANNEXE B – Guide d'entretien – entreprises ayant des pratiques dites «exemplaires».....	81
	ANNEXE C – Guide d'entretien – travailleuses et travailleurs (phase 3).....	82
	ANNEXE D – Guide d'entretien – employeurs (phase 3).....	85
	ANNEXE E - Répartition des participantes et participants selon le genre, la région et le secteur	89
	ANNEXE F - Répartition des participantes et participants selon le genre, le métier et le secteur de l'industrie.....	90
	ANNEXE G – Utilisation de stratégies relationnelles de CTF	92

1. Sommaire

Ce rapport présente les résultats d'une étude résultant de la volonté du ministère de la Famille de dresser un portrait de la conciliation travail-famille (CTF) au sein de l'industrie de la construction au Québec. En collaboration avec le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que la Commission de la construction du Québec, le projet mené vise à comprendre, expliquer et tenter de faire évoluer les pratiques en faveur de la conciliation travail-famille (CTF) dans l'industrie de la construction.

Les résultats de cette étude mettent en lumière l'ampleur des défis de CTF vécus par les pères et les mères œuvrant dans l'industrie (plus de 51% rapporte un niveau élevé de conflit travail-famille) mais aussi pour les employeurs qui doivent composer avec les demandes et les conséquences liées au conflit entre le travail et la famille. Ils soulignent également une grande variabilité quant à la situation de CTF vécue par les travailleuses et travailleurs de la construction. L'analyse de données qualitatives et quantitatives a permis d'identifier les facteurs expliquant le plus ces variations, notamment la charge de travail, l'ouverture de l'organisation à l'égard de la question de la CTF ainsi que le soutien des supérieurs envers les personnes employées. D'autres facteurs clés ont été relevés chez celles et ceux qui rapportent vivre une meilleure CTF, soit des mesures spécifiques telles que la flexibilité des horaires de travail et la possibilité de choisir le chantier de travail.

L'élaboration de ce portrait a demandé d'adopter une approche systémique de la CTF afin de documenter rigoureusement l'articulation entre les niveaux individuels, relationnels, organisationnels et socioéconomiques des nombreux facilitateurs et obstacles à la CTF dans ce secteur d'emploi. L'étude a ainsi permis de cerner, sur la base de ces constats ainsi que sur des témoignages exemplaires, les caractéristiques de pratiques qui seraient favorables pour la CTF en discutant notamment des particularités observées au sein de certains secteurs d'activité et d'entreprises selon leur taille.

Ce rapport présente donc, avec nuance, des pistes de réflexion visant à alimenter des transformations saines et durables qui tiendront compte de la capacité des actrices et des acteurs en fonction du contexte dans lequel ils s'insèrent. En ce sens, cette étude se veut l'amorce, avec une multitude d'acteurs, d'une discussion plus large sur la CTF qui constitue un enjeu d'importance pour cette industrie devant composer avec une pénurie de main-d'œuvre et qui joue un rôle important dans la société québécoise.

2. Introduction

Le présent rapport fait état d'une étude partenariale portant sur la conciliation travail-famille (CTF) dans l'industrie de la construction au Québec, entre 2017 et 2019. Elle résulte d'une volonté du ministère de la Famille, en collaboration avec la Commission de la construction du Québec (CCQ) et le Secrétariat du travail, de réaliser une recherche-action au sein du milieu de la construction. Son objectif est de *comprendre, expliquer et de tenter de faire évoluer les pratiques en faveur de la conciliation travail-famille (CTF) dans l'industrie de la construction.*

Conflit travail-famille :
conflit inter-rôle dans lequel les exigences du domaine du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles
(Greenhaus et Beutell, 1985)

Conciliation travail-famille :
Recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale (Ministère de la Famille)

Plus spécifiquement, la présente étude vise à :

1. Dresser un portrait des enjeux (obstacles et défis) vécus par les travailleuses et travailleurs de l'industrie de la construction à l'égard de la CTF. Ce portrait vise à identifier autant les aspects formels de la CTF (ex. : congés parentaux, retraits préventifs) que ses aspects informels (ex. : soutien des pairs, accommodements temporaires des horaires);
2. Recenser les pratiques efficaces de CTF en vigueur dans les entreprises, ainsi que les pratiques souhaitées;
3. Effectuer un projet-pilote ayant pour objet l'instauration d'une ou plusieurs mesures de CTF au sein des organisations volontaires (parmi les organisations ciblées par l'étude);
4. Diffuser les pratiques de CTF par le biais d'outils mis à la disposition des acteurs impliqués et des activités de diffusion de la recherche dans le but de faire évoluer la pratique.

3. La conciliation travail-famille au sein de l'industrie de la construction

Concilier travail et famille représente un défi quotidien pour un grand nombre de travailleuses et travailleurs au Québec : 55,2% des femmes et 42,6% des hommes sur le marché du travail rapportaient, en 2010, vivre un conflit entre le travail et la famille (Tremblay, 2010). Ce conflit a des effets néfastes importants sur la santé psychologique et physique des individus (Van Steenberghe et Ellemers, 2009). Une étude récente auprès de parents d'enfants de moins de 5 ans souligne que 60% d'entre eux sentent que leur travail affecte leur vie familiale et témoignent des impacts sur le stress vécu et la qualité du temps passé en famille (Lavoie, 2016).

La conciliation travail-famille (CTF) se pose de façon particulière dans les secteurs où les conditions de travail sont atypiques et contraignantes (Lippel et al. 2011). De plus, malgré des avancées permises par les politiques familiales au Québec quant à l'implication des pères dans les soins aux enfants, il demeure que ce sont principalement les femmes qui se chargent de ces responsabilités (Lacroix et Boulet, 2013). En outre, la CTF dans les milieux à prédominance masculine a fait l'objet de très peu d'études mais on sait que ces contextes ont des cultures qui compliquent la CTF, tant pour les femmes que pour les hommes. L'industrie de la construction correspond à l'ensemble de ces dimensions, avec des conditions de travail et d'emploi influencées par la saisonnalité, la mobilité du travail, des liens d'emplois variables, des horaires atypiques (Document d'appel d'offres, ministère de la Famille, 2016). Il faut également noter comme autre particularité, la faible représentation des femmes dans ce milieu. En effet, selon les données récentes de la Commission de la construction du Québec (CCQ), la présence des femmes progresse lentement (1,48% en 2015; 2,13% en 2018), le secteur étant toujours dominé par les hommes (CCQ, 2019), ce qui fait de la CTF un enjeu d'autant plus sensible auquel il importe de s'intéresser.

Les écrits scientifiques sur la CTF dans l'industrie de la construction sont peu nombreux et la majorité des études empiriques réalisées sur le sujet ont été menées à l'étranger, notamment en Australie par la chercheuse Helen Lingard, et plusieurs de ces études s'intéressent principalement aux ingénieurs et employés de bureaux de chantiers. Il faut noter que ceux-ci disposent d'horaires plus réguliers de travail et que les contextes nationaux de l'industrie de la construction présentent des particularités différentes du Québec. Par exemple, en Australie, la semaine de travail normale est de 6 jours pour un

total de 56 heures par semaine (Lingard et al., 2007). Néanmoins, certains résultats issus de ces études s'avèrent pertinents pour appréhender les enjeux spécifiques au secteur québécois de la construction en matière de CTF au Québec et sont donc ici rapportés.

3.1 Les facteurs nuisant à la conciliation travail-famille

Selon cette littérature, les demandes issues du travail sont directement en lien avec le conflit travail-famille (Lingard et Francis, 2005; Lingard et Francis, 2007; Lingard et al., 2010a; Lingard et al., 2010b; Lingard et al. 2012; Turner, 2013; Turner et Mariani, 2016) et le nombre d'heures de travail est directement en cause, car il diminue les capacités à remplir les tâches associées au rôle familial (Lingard et al., 2010). L'irrégularité des heures de travail contribue aussi à cette problématique (Lingard et Francis, 2005) et découle des demandes qui varient en fonction des phases d'un projet (Turner et al., 2009) ainsi que de la météo (Lingard et Turner, 2015).

Par ailleurs, la culture et les croyances au sein des entreprises en construction sont des facteurs pouvant nuire à la conciliation travail-famille (Lingard et Turner, 2015; Turner et al., 2009). En effet, les attentes par rapport aux heures de travail et la pression des collègues poussent les employés à prioriser le travail par rapport à la famille (Turner et al., 2009).

3.2 Les facteurs facilitant la conciliation travail-famille

Les différentes recherches consultées rapportent également certains facteurs facilitant la CTF ou permettant, du moins, de diminuer les effets négatifs des variables qui y nuisent dans l'industrie. Au *niveau organisationnel*, diverses ressources issues du travail semblent jouer ce rôle, notamment le contrôle du temps de travail (Lingard et Francis, 2012; Lingard et al., 2010b). De même, des horaires de travail flexibles (Lingard et al., 2010b; Lingard et Turner, 2015; Turner et al. 2009) et en adéquation avec la vie personnelle et familiale favorisent une meilleure CTF (Lingard et al., 2010b). Des périodes de temps suffisamment longues sans travailler, permettant de récupérer physiquement et d'effectuer des tâches familiales, améliorent la satisfaction par rapport à l'équilibre travail-vie personnelle (Lingard et al., 2010a). Par ailleurs, une structure organisationnelle favorisant un accès direct au gestionnaire facilite la CTF. De plus, l'accès à des politiques de ressources humaines formelles plutôt qu'informelles serait également bénéfique (Lingard et Turner, 2015). Enfin, la perception de soutien du superviseur est aussi un élément clé, puisqu'elle

est liée à un niveau faible de conflit travail-famille et semble protéger les travailleuses et travailleurs qui travaillent un nombre d'heures élevé (Lingard et Francis, 2012).

D'autres facteurs externes au travail permettent de protéger l'individu d'un conflit travail-famille. Au *niveau individuel*, la capacité à maintenir une séparation claire entre le travail et la famille (ex. : ne pas penser au travail lorsque nous sommes à la maison) serait bénéfique pour concilier le travail et la famille chez des gestionnaires de projets de construction (Turner et Mariani, 2016). De même, le soutien d'une ou un conjoint permettrait de mieux gérer le travail et la famille (Turner et Mariani, 2016).

3.3 Les conséquences du conflit travail-famille

Les études qui se sont intéressées aux conséquences du conflit travail-famille dans l'industrie de la construction montrent qu'il est fortement lié à l'épuisement émotionnel (Lingard et Francis, 2005; Lingard et Francis, 2006). Cette relation est accentuée lorsque les interactions avec le superviseur sont teintées de critique de la part de ce dernier (Lingard et Francis, 2006). Toutefois, le soutien concret du superviseur (ex. : accommodement par rapport aux responsabilités familiales) permettrait de diminuer l'impact négatif du conflit travail-famille sur l'épuisement émotionnel (Lingard et Francis, 2006). En outre, il a été démontré que le conflit travail-famille diminue la perception de qualité de la relation conjugale et augmente la perception de tension au sein de celle-ci (Lingard et Francis, 2007). Du côté des conséquences organisationnelles, une recherche menée par la CCQ en 2008 a démontré que le fait que des travailleurs abandonnent le milieu de la construction était notamment liée aux contraintes des horaires de travail, y voyant un lien avec le conflit travail-famille (Dupuis et al., 2008).

3.4 Les recommandations

La littérature scientifique consultée comporte certaines recommandations pour améliorer la CTF dans l'industrie de la construction. Au regard de l'organisation du travail, certaines études suggèrent de développer des stratégies pour diminuer le nombre d'heures de travail et pour atténuer l'impact des phases majeures des différents projets au sein de l'entreprise (Lingard et Francis, 2010a; Mackenzie, 2008). Il est également suggéré d'organiser le travail de façon à offrir des périodes de récupération plus grandes (Lingard et Francis, 2010a), d'offrir davantage d'autonomie au travailleur (Turner, 2013), une certaine flexibilité et un contrôle sur les arrangements de travail (Lingard et Francis,

2010a; Lingard et Sublet, 2002; Mackenzie, 2008). La mise en place de services de garde serait également une mesure de CTF pertinente compte tenu des horaires de travail atypiques (Amaratunga et al., 2006; Lingard et Sublet, 2002).

Plusieurs études soulignent l'importance de tenter de réduire les problèmes de CTF en ciblant les réels besoins des travailleurs qui varient selon les groupes d'âge et les différentes phases de la vie (Lingard et Francis, 2005; Lingard et Sublet, 2002; Mackenzie, 2008). Finalement, la mise en place d'une culture de soutien contribuerait à améliorer la CTF dans l'industrie de la construction (Mackenzie, 2008). Ce travail pourrait être accompli par la formation des gestionnaires à une meilleure communication et une sensibilisation aux bénéfices reliés à une saine CTF (Mackenzie, 2008).

3.5 Le cadre légal et réglementaire québécois de la conciliation travail-famille

D'abord, il importe de préciser que les relations de travail, dans l'industrie de la construction, sont régies par la Loi R-20 qui renvoie les aspects qui pourraient influencer la CTF aux conventions collectives (durée du travail, heures supplémentaires, jours fériés, congés payés) (Loi R-20, art. 61). L'examen de celles-ci révèle que tous les secteurs (voir annexe A pour une description des secteurs d'activité) ont des dispositions concernant les congés de maternité, de paternité et parentaux ainsi que la possibilité d'être rejoint sur les lieux de travail en cas d'urgence familiale. Les conventions collectives des secteurs industriel (20.01 par.4), institutionnel-commercial (20.01 par.4) et résidentiel (18.01 par.3) comportent une clause spécifique à la CTF (encadré) ainsi que cinq (5) journées par année, sans solde, pour obligations à l'égard d'un enfant. À cet égard, la Loi sur les Normes du travail permet 10 journées par année pour obligations familiales ou parentales (LNT, art. 79.6.1 à 79.8.1), élargissant la définition de la famille.

Clause spécifique à la CTF :

L'employeur permet, lorsqu'il est possible, à un salarié qui a des obligations reliées à la garde d'un enfant, de déplacer le début ou la fin de sa journée normale de travail lorsque l'horaire des services de garde que son enfant fréquente ne lui permet pas de respecter l'horaire de travail prévu. Le salarié doit fournir une pièce justificative si l'employeur le demande.

3.6 Pertinence scientifique et sociale de l'étude

Enfin, cette recension de la littérature révèle que la CTF n'est pas une thématique prédominante, tant au regard des écrits scientifiques internationaux et locaux que du

contenu des conventions collectives québécoises. Quant à la littérature grise, outre des statistiques, colloques, outils de formation et avis abordant la CTF dans ce secteur (pour des exemples voir CIME, 2012a; CIME 2012b, Conseil du Statut de la femme, 2013 et Mongeau, 2009), aucune étude empirique n'a été relevée. Ainsi, à notre connaissance, cette étude est la première à dresser le portrait spécifique de la CTF dans l'industrie de la construction au Québec. Ses retombées pourront informer l'ensemble des actrices et acteurs de l'industrie et éclairer de futures actions pour favoriser la CTF dans cette industrie.

4. Méthode de recherche

Cette étude se base sur un modèle de recherche-action où chacune des étapes du projet a fait l'objet d'une discussion entre les chercheuses et les membres du comité de pilotage du projet, que ce soit au niveau des objectifs de la recherche, des choix conceptuels et méthodologiques ou de l'identification de stratégies de transfert de connaissances dans les milieux de travail.

4.1 Déroulement de la recherche

L'étude s'est déroulée en 4 phases successives représentées à la figure 1 et expliquées de manière détaillée dans les sous-sections suivantes.

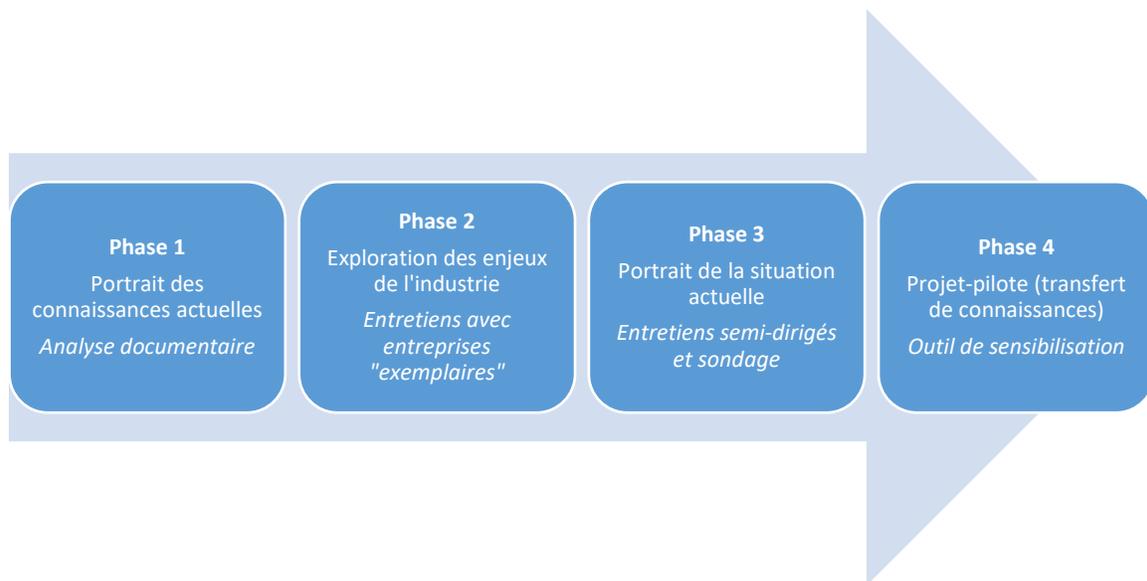


Figure 1 Déroulement de la recherche

4.1.1 Analyse documentaire (phase 1)

L'objectif de cette phase consistait à dresser un portrait des enjeux de l'industrie à l'égard de la CTF et de recenser les pratiques efficaces de conciliation identifiées dans les écrits. Pour ce faire, nous avons réalisé une recherche systématique : 1) de documents administratifs et de littérature grise (rapports, avis, conventions collectives) issus des différentes entités liées à l'industrie de la construction, notamment les associations patronales et syndicales du milieu; 2) d'études empiriques sur la CTF dans l'industrie de la construction (Québec et hors Québec) ou dans des contextes d'activité qui pourraient

être jugés similaires (ex. : industrie de la construction navale) et 3) des données produites par les organisations documentant la thématique (ex. : Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, Conseil du statut de la femme, etc.). Les résultats de cette phase ont alimenté la rédaction de la section 3 (*La conciliation travail-famille au sein de l'industrie de la construction*) et orienté le développement de nos instruments de mesure (entretiens et sondage)¹.

4.1.2 Exploration des enjeux de l'industrie (phase 2)

Cette phase visait à approfondir la compréhension des principaux enjeux de l'industrie auprès de gestionnaires d'entreprises dites « exemplaires » issues de tous secteurs de la construction. Une liste initiale de cinq (5) entreprises exemplaires a été constituée en comité de pilotage et a été complétée par méthode de type « boule-de-neige », grâce à des références fournies par les personnes contactées ainsi qu'en consultant les listes de lauréats récompensés pour leurs bonnes pratiques sur les sites internet d'associations patronales. Quatre (4) entretiens semi-dirigés ont été réalisés auprès de gestionnaires (3 hommes, 1 femme). Plus spécifiquement, ces entretiens visaient à identifier les pratiques mises en place, les facteurs facilitants et les effets sur la CTF des travailleuses et travailleurs (guide d'entretien en annexe B). Les résultats ont permis de construire les outils de collecte de données de la phase 3.

4.1.3 Portrait des enjeux (phase 3)

Cette phase visait à établir le portrait global de la CTF dans l'industrie québécoise de la construction par le biais d'entretiens semi-dirigés et d'un sondage en ligne. Les résultats sont présentés dans ce rapport.²

Vu l'ampleur de la population étudiée (N>153 000, CCQ, 2016), la sollicitation s'est déroulée auprès d'un échantillon issu de la base de données de la CCQ³ et représentatif

¹ Les mots-clés, bases de données ainsi que les critères de recherche utilisés pour la recension seront fournis sur demande.

² La possibilité de réaliser des observations *in situ* avait été évoquée, en complément aux autres formes de collecte, dans le protocole de recherche initial. Cela s'est avéré impossible pour différentes raisons logistiques (accréditation, formation, santé et sécurité du travail).

³ Le protocole de demande d'accès à l'information de la CCQ a été respecté par l'équipe de recherche.

de la distribution des entreprises de l'industrie selon les critères suivants : le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Afin de s'assurer de la représentativité des femmes, les entreprises devaient avoir embauché au moins une femme au cours de la dernière année. Pour des raisons logistiques, la liste de recrutement fournie pour les *entretiens semi-dirigés* ciblait la grande région de Montréal (incluant Laval, Laurentides, Rive-Sud, Montérégie et Lanaudière) alors que la liste de sollicitation pour le *sondage* touchait tout le territoire québécois.

En plus de la répartition décrite ci-dessus, les critères d'inclusion suivants ont été utilisés lors de la sélection des entreprises :

- Entreprises assujetties à la Loi R-20 (Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction);
- Entreprises ayant eu une activité régulière (nombre d'heures près de la moyenne dans l'industrie) au cours de la dernière année.

Pour les entretiens semi-dirigés, des sollicitations téléphoniques ont été réalisées auprès des entreprises de la liste fournie par la CCQ. Le contact initial se faisant auprès des gestionnaires, ceux-ci étaient invités à participer à un entretien et à transmettre l'information à leur personnel. La passation du sondage en ligne s'est déroulée du 30 janvier au 28 février 2019 via une communication électronique par la CCQ. Un rappel a été effectué le 19 février 2019. Les invitations ont été envoyées à 10 000 gestionnaires, 20 000 travailleuses et travailleurs, ce qui représente respectivement 12% et 39% de l'industrie. Les échantillons sont décrits plus bas à la section 5.1.

4.1.4 [Projet pilote \(phase 4\)](#)

Cette phase consistait à transférer des connaissances issues de la présente étude sous la forme d'un projet-pilote. Plus spécifiquement, son déroulement a suivi les étapes suivantes :

1. Développement du projet-pilote sous forme d'activité de sensibilisation en entreprise (avril 2019)
2. Validation des fondements du projet-pilote et lancement des démarches avec les partenaires pour recruter une entreprise participante volontaire (avril 2019)
3. Validation de l'outil final auprès des partenaires de la recherche (mai 2019)

4. Validation de l'outil auprès d'Isabelle Létourneau, experte en outils de formation relatifs à la CTF (mai 2019)

Le processus de validation a consisté en une rencontre de consultation et de deux séances de validations auprès de l'experte. Professeure-chercheuse à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, Isabelle Létourneau est l'auteure de nombreuses publications scientifiques portant sur la CTF. Également active auprès des milieux de travail, elle a développé des outils de formation, dont des coffrets d'auto-formation, et animé des formations sur la CTF auprès de syndicats et de personnes en emploi⁴. La rencontre de consultation a permis d'identifier les meilleures pratiques de transfert de connaissances liées à la CTF. Une version initiale du contenu de l'outil a été soumise à madame Létourneau, modifiée sur la base de ses commentaires et validée une seconde fois⁵.

5. Modification du projet-pilote vers un nouveau format : activité de sensibilisation en ligne (juin-septembre 2019)

Le protocole de recherche prévoyait le déploiement du projet-pilote au sein d'une entreprise volontaire. Des difficultés de recrutement ont mené à reconsidérer le format d'intervention en entreprise. Avec l'approbation de l'ensemble des partenaires, le contenu déjà approuvé a été reformaté vers un outil d'auto-formation/sensibilisation accessible en ligne et a été approuvé de nouveau par les partenaires.

6. Lancement du projet-pilote par le biais d'un courriel à l'ensemble des participantes et participants aux entretiens semi-dirigés ayant accepté de recevoir des communications de la part de l'équipe de recherche. La méthode de type « boule-de-neige » de neige a également été employée. Au total, 10 personnes ont complété l'outil d'auto-formation/sensibilisation en septembre 2019. La description

⁴ On peut consulter le profil détaillé d'Isabelle Létourneau à l'adresse suivante : <https://www.usherbrooke.ca/recherche/fr/expertus/?getSpecialist=472442&page=1#c166222-4>

et les détails du test de l'outil de sensibilisation sur la CTF auprès d'employeurs du secteur sont présentés dans ce rapport à la section 6.1.

4.2 Outils de collecte des données

Les outils de collecte des données et les méthodes d'analyse liées aux phases 2 et 3 sont ici présentés.

4.2.1 Entretiens semi-dirigés (phase 3)

Des entretiens d'une durée d'environ 60 minutes ont eu lieu auprès de travailleuses et de travailleurs et de gestionnaires d'entreprises de la construction. Le guide d'entretien (annexe C) des travailleuses et travailleurs comportait des questions sur l'organisation de leur travail, les difficultés de CTF vécues et les stratégies mises en place, les mesures et les pratiques dans leur milieu ainsi que leurs besoins en matière de CTF. Les questions posées aux gestionnaires (annexe D) étaient organisées autour des mêmes thématiques afin de capter leur perception des enjeux vécus par les personnes de leur entreprise, et discuter de leur propre expérience de la CTF. Les entretiens se sont déroulés au lieu et au moment choisis par la personne participante. Les enregistrements ont été transcrits intégralement.

Analyse. Les transcriptions des entretiens semi-dirigés ont fait l'objet d'une analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2016), c'est-à-dire que les principaux thèmes abordés par les participantes, participants ont été relevés pour chaque entretien, puis analysés transversalement afin de dégager les grandes catégories de dimensions permettant de cerner leur perception de la CTF. L'analyse a été réalisée conjointement par les chercheuses afin d'assurer une validité interjuges à l'aide du logiciel d'analyse qualitative nVivo (version 11). Les interprétations ont été validées auprès du comité de pilotage du projet et interprétées à la lumière des données de l'analyse documentaire.

4.2.2 Sondage (phase 3)

Suite aux entretiens, un sondage, d'une durée d'environ 10 minutes, a été développé et mis en ligne sur la plate-forme *Survey Monkey*⁶. Un courriel d'invitation à participer a été envoyé en janvier 2019 par la CCQ à 20 000 travailleuses et travailleurs ainsi qu'à 10 000 employeurs. Ceux-ci ont été sélectionnés aléatoirement à l'intérieur de critères établis (secteurs, région, etc.) de sorte à assurer une représentativité de l'échantillon à l'égard des principaux critères caractérisant l'industrie. Afin de s'assurer de la représentation d'un maximum de femmes, le sondage en ligne a été envoyé à toutes les femmes inscrites dans la base de données de la CCQ. Un courriel de relance à tous a été effectué 2 semaines après l'envoi initial. Le consentement a été recueilli dès la page d'accueil du sondage en ligne.

Le sondage a permis de questionner les travailleuses et travailleurs ainsi que les employeurs sur leur perception des enjeux relevés dans le cadre des entretiens ainsi que sur les pratiques actuellement en place dans leur organisation. De plus, il a permis d'identifier les pratiques à mettre en place ainsi que les ressources nécessaires. Plus spécifiquement, le sondage a mesuré les variables suivantes :⁷

Mesures de conciliation travail-famille. L'ensemble des mesures recensées dans les entretiens, la littérature ainsi que les conventions collectives ont été incluses afin d'identifier, d'une part, les mesures utilisées (version « travailleuses, travailleurs » du sondage) et d'autre part, les mesures offertes (version « employeurs » du sondage). Parmi les 19 mesures identifiées, on retrouve par exemple, les congés de maladie et la possibilité de choisir le chantier.

⁶ Les sondages mis en ligne seront fournis sur demande.

⁷ Afin de joindre le plus grand nombre de travailleuses et travailleurs possible et assurer une représentativité des données collectées, le sondage a été développé en français et en anglais. Dans le cas des variables « mesures de conciliation travail-famille », « culture de conciliation travail-famille » et « stratégies relationnelles de conciliation travail-famille » pour lesquelles des versions validées n'existaient pas (en français ou en anglais), la procédure « back-to-back translation » de Brislin (1980) a été suivie de sorte à assurer l'équivalence des versions.

Culture de conciliation travail-famille. Afin de mesurer la culture organisationnelle à l'égard de la CTF, les neuf (9) items de l'échelle de Lyness, Thompson, Francesco et Judiesch (1999) ont été traduits et adaptés ($\alpha=.82$). Afin de capter la réalité particulière du milieu de la construction, (huit) 8 items additionnels ont été développés sur la base des données obtenues lors des entretiens individuels et présentent une fiabilité satisfaisante ($\alpha= .70$)⁸.

Exemple de question
«Dans mon milieu de travail, il est attendu que l'on fasse passer le travail avant la famille si nécessaire.»

Exemple de question
«Pour recevoir de l'aide en retour, j'offre de l'aide à mon patron si le travail est en retard.»

Stratégies relationnelles de CTF. Sur la base de la littérature et des données qualitatives, 24 énoncés ont été développés afin d'identifier diverses stratégies relationnelles utilisées par les travailleuses et travailleurs pour mieux concilier travail et famille ($\alpha= .88$)⁹.

Charge de travail. Cinq (5) items adaptés de la mesure de Janssen (2001) ont été utilisés pour mesurer la charge de travail ($\alpha= .86$).¹⁰

Exemple de question
«Je travaille sous pression.»

Conflit travail-famille. Afin de mesurer le conflit existant entre le travail et la famille, les 10 items du « Conflict Scale » de Netemeyer et al. (1996) ont été adaptés. Cinq (5) items visent à mesurer l'interférence du travail dans le rôle familial

Exemple de question
«Dans ma vie de tous les jours, mon travail m'empêche de faire des choses que j'aimerais réaliser à la maison (conflit travail-vers-famille).»

⁸ Les énoncés ont été mesurés sur une échelle de type Likert en 5 points allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait en accord ».

⁹ Le processus de développement des items de cette échelle a comporté la consultation de trois expertes (N. Houffort UQAM, I. Létourneau U. Sherbrooke, A. Ollier-Malaterre, UQAM) selon la démarche de deVellis (2012).

¹⁰⁻⁷⁻⁸ Les items ont été mesurés sur une échelle de type Likert en 5 points allant de « Jamais » à « Toujours ».

($\alpha=.91$) et cinq (5) items visent à mesurer l'interférence de la famille dans le rôle professionnel ($\alpha=.84$).¹¹

Exemple de question
«Il m'arrive de penser à quitter l'industrie de la construction.»

Intention de quitter (industrie et employeur) et crainte de perdre l'emploi. Ces variables ont été mesurées par trois (3) items développés dans le cadre de cette étude.¹²

Bien-être. Afin de mesurer le bien-être, six (6) items de la dimension « épuisement émotionnel » de l'échelle du « Maslach Burnout Inventory » ont été utilisés (Maslach et Jackson, 1993 et Dion et Tessier, 1994) ($\alpha=.90$). Un item sur la perception de la santé générale a également été ajouté.

Exemple de question
«Je me sens épuisé à la fin de ma journée.»

Soutien social. Le soutien social émotionnel et instrumental des collègues, du patron et du conjoint a été mesuré par 18 items tirés et adaptés de l'échelle de Vinokur, Caplan et Schul (1987) (soutien des collègues émotionnel $\alpha=.95$ et instrumental $\alpha=.96$, soutien du patron émotionnel $\alpha=.94$ et instrumental $\alpha=.96$, soutien du conjoint émotionnel $\alpha=.95$ et instrumental $\alpha=.97$).

Exemple de question
«Jusqu'à quel point pouvez-vous compter sur vos collègues pour vous écouter quand vous avez de besoin de parler de vos difficultés.»

Variables de contrôle. Étant donné l'ampleur de la collecte des données et la diversité des participantes et participants visés, il était essentiel de mesurer un grand nombre de

variables sociodémographiques afin de s'assurer de la représentativité des données collectées. Les variables suivantes ont été mesurées :

- ❖ âge, genre, situation familiale, statut de garde (partagée ou non)
- ❖ lieu de résidence
- ❖ secteur d'emploi, métier et statut d'emploi (apprenti vs compagnon)
- ❖ ancienneté et nombre d'employeurs dans la dernière année
- ❖ revenu, partage des revenus, partage des tâches domestiques et responsabilités familiales

D'autres variables ont également été incluses dans le sondage puisqu'elles ont une influence reconnue sur le niveau de CTF habituellement vécu par les individus :

- ❖ nombre et âge des enfants à charge et nombre de personnes à charge
- ❖ temps de transport pour le travail
- ❖ nombre d'heures de travail hebdomadaire
- ❖ type d'horaire de travail

Finalement, une question ouverte permettait aux participantes, participants de s'exprimer librement quant aux façon d'améliorer la CTF.

Analyse des données issues du sondage. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS 25.0 et ont fait l'objet d'analyses descriptives (moyenne, écart-type, mode, etc.) et inférentielles (corrélations et régressions multiples).

4.3 Considérations éthiques

Ce projet a été approuvé par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1985_e_2017). Le consentement libre et éclairé des participantes et participants a été obtenu de manière systématique pour toutes les formes de collecte de données. Toutes les précautions ont été prises pour protéger la confidentialité des données et préserver le bien-être des personnes participant à cette étude.

5. Résultats

Les méthodes de collecte et d'analyse des données se sont basées sur une logique de triangulation pour accroître la validité des résultats. Aussi, cette section comporte une interprétation intégrée des résultats issus des entretiens réalisés et du sondage organisés autour des thèmes suivants : contexte social et réglementaire de l'industrie de la construction, pratiques et mesures de CTF, niveau de conflit travail-famille vécu par les travailleuses et travailleurs ainsi que ses effets et déterminants et pistes envisagées. Mais tout d'abord, le profil des participantes et participants aux entretiens ainsi qu'au sondage est présenté.

5.1 Profil des milieux de travail et des participantes, participants

Les échantillons issus des entretiens ainsi que du sondage sont ici décrits.

5.1.1 Entretiens

Les entretiens ont été réalisés auprès de 17 gestionnaires (14 hommes, 3 femmes), incluant les entreprises exemplaires, et 20 travailleuses et travailleurs (14 hommes, 6 femmes) issus de 18 entreprises différentes. La distribution selon la taille et le secteur est présentée au tableau 5.1. En termes de caractéristiques sociodémographiques, les travailleuses et travailleurs rencontrés lors des entretiens avaient tous des enfants et étaient majoritairement âgés entre 26 et 45 ans.

Tableau 5.1 Répartition des participantes, participants aux entretiens selon le secteur et la taille de l'entreprise

Secteur	Entreprises d'environ 5 salarié(e)s	Entreprises ayant entre 6 et 50 salarié(e)s	Entreprises ayant plus de 50 salarié(e)s
Résidentiel	Gest. : 2 Trav. : 2	Gest. : 2 Trav. : 3	
Institutionnel/Commercial	Gest. : 2 Trav. : 2	Gest. : 3 Trav. : 3	
Industriel	Gest. : 1 Trav. : 2	Gest. : 2 Trav. : 2	
Génie civil et voirie		Gest. : 2 Trav. : 1	Gest. : 3 Trav. : 5
Total	Gest. n=5 Trav. n=6	Gest. : 9 Trav. : 9	Gest. : 3 Trav. : 5

5.1.2 Sondage auprès des travailleuses et travailleurs

Au total, 789¹³ travailleuses et travailleurs (84% d'hommes) ont complété le sondage, ce qui correspond à un taux de réponse de près de 4%. Il est intéressant de noter que les femmes sont huit (8) fois plus représentées au sein de cette étude que dans l'industrie, probablement en raison de la méthode d'échantillonnage ainsi que de l'intérêt porté par ces dernières pour cet enjeu. Quant à la langue, 97% des répondants sont francophones et 3% anglophones. Les analyses effectuées montrent que les données sont similaires selon la langue et donc les analyses combinent l'ensemble de ces répondants. Quant aux heures de travail hebdomadaires, 15% des répondants rapportent travailler moins de 40 heures, 60% exactement 40 heures et 24% plus de 40 heures. À ce sujet, 14% des travailleuses et travailleurs considèrent travailler souvent ou toujours trop d'heures par semaine.

En ce qui a trait à la vie personnelle et familiale, 27% des répondants ont deux (2) enfants ou moins à charge alors que 30% des participantes et participants ont trois (3) enfants à charge et 43% ont quatre (4) enfants ou plus à leur charge. L'enjeu de l'étude semble donc avoir intéressé davantage ceux ayant de nombreux enfants puisque l'industrie compte en fait que 2% de travailleuses et travailleurs ayant quatre (4) enfants et plus. Quant à l'âge des enfants, 57% ont des enfants entre 0 et 5 ans, 47% entre 6 et 12 ans et 34% ont des enfants de 13 ans et plus. 87% des travailleuses et travailleurs étaient en couple au moment de remplir le sondage et 77% étaient toujours en union avec l'autre parent.

Le tableau 5.2 rapporte les statistiques relatives à la représentation homme/femme selon le secteur d'activité. Il est à noter que l'échantillon s'avère représentatif de la population à l'égard du secteur d'activité.

¹³ Les répondants n'ayant pas tous répondu à l'entièreté du sondage, certains tableaux affichent un nombre total de répondants en deçà de 789 dans le rapport.

Tableau 5.2 Répartition des participantes et participants au sondage «travailleuses,travailleurs» selon le genre et le secteur de l'industrie

Secteur	Hommes	Femmes	Total
Résidentiel	148	34	182 (23%)
Institutionnel/Commercial	317	59	376 (48%)
Industriel	79	8	87 (11%)
Génie civil et voirie	124	20	144 (18%)
Total	668 (85%)	121 (15%)	789

La répartition des travailleuses et travailleurs au sein de l'industrie (population) est la suivante : 25% résidentiel, 52% institutionnel et commercial, 6% industriel et 18% génie civil et voire (CCQ, 2018).

En ce qui a trait à la taille d'entreprise (tableau 5.3), il semble que la catégorie d'entreprise de 5 employés et moins soit sous représentée dans l'échantillon (17% contre 40% dans la population). Il faut toutefois rester prudent quant à ce constat puisque la somme des tranches statistiques issues de la CCQ ne donne pas 100%, puisqu'un travailleur peut avoir travaillé pour plus d'un employeur durant l'année.

Tableau 5.3 Répartition des participantes et participants au sondage «travailleuses,travailleurs» selon le secteur de l'industrie et la taille de l'entreprise

Secteur	5 et moins	6-10	11-25	26 et plus	Total
Résidentiel	67	44	32	38	181 (23%)
Institutionnel/Commercial	52	61	97	160	370 (47%)
Industriel	11	13	13	50	87 (11%)
Génie civil et voirie	5	10	17	112	144 (19%)
Total	135 (17%)	128 (17%)	159 (20%)	360 (46%)	782

La répartition des travailleuses et travailleurs au sein de l'industrie (population) est la suivante : 40% 5 employés et moins, 18% 6 à 10 employés, 24% 11-25 employés et 44% 26 employés et plus. La somme des tranches ne donne pas 100%, car un travailleur peut avoir travaillé pour plus d'un employeur durant l'année.

Les tableaux présentés aux annexes E et F montrent quant à eux la répartition des répondants selon la région géographique et le métier exercé. L'ensemble des régions est représenté dans l'échantillon avec, tout comme dans l'industrie, une forte proportion de la grande région de Montréal. Quant aux métiers, ils sont tous représentés, avec une grande représentation des charpentiers/menusiers et des électriciens, tout comme dans l'industrie.

5.1.3 Sondage – employeurs

Au total, 692 employeurs œuvrant dans le domaine de la construction ont consenti à répondre au sondage, ce qui équivaut à un taux de réponse de près de 7%, avec 97% de francophones et 3% d'anglophones. Parmi ceux-ci, 50% sont les propriétaires de l'entreprise visée. D'autres titres d'emploi sont également représentés dans l'échantillon : adjoints.es administratifs.ves (19%), contrôleurs/comptables (13%), direction/gérance (7%), responsable des ressources humaines (6%) et supervision/contremaître (0,4%). Seulement 1% des employeurs de l'échantillon ont moins de 25 ans, 12% ont entre 25 et 34 ans, 23% entre 35 et 44 ans, 23% entre 45 et 54, alors que 21% ont plus de 55 ans. Les répondants au sondage proviennent de différentes régions à travers le Québec : Bas-Saint-Laurent-Gaspésie (5%), Saguenay-Lac-Saint-Jean (3%), Québec (15%), Mauricie-Bois-Francs (6%), Estrie (5%) Laval-Laurentides-Lanaudière (18%), Montréal (5%), Montérégie (17%), Outaouais (3%), Abitibi-Témiscamingue (2%) et Côte-Nord (1%). Il est à noter que 20% des employeurs de l'échantillon n'ont pas spécifié la région dans laquelle ils habitent.

Près de la moitié des répondants de l'échantillon ont rapporté ne pas avoir embauché au moins une femme dans les 12 derniers mois (49%)¹⁴. Il est intéressant de noter que moins de la moitié des répondants ont des enfants ou une personne à leur charge (42%), ce qui indique que l'intérêt pour répondre au sondage n'est pas uniquement lié à l'expérience personnelle des répondants. La répartition de l'échantillon selon le genre, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise sont présentés respectivement aux tableaux 5.3 et 5.4. L'échantillon s'avère représentatif de la population quant au secteur d'activité. Toutefois, en ce qui concerne la taille de l'entreprise, les entreprises de 5 employés et moins sont sous-représentées (82% des entreprises dans l'industrie), alors que les autres entreprises sont surreprésentées : les 6 à 10 employés représentent 10% des entreprises dans l'industrie alors que les 11-25 et les 26 employés et plus représentent respectivement 6% et 3% d'entre elles. Il est difficile d'expliquer cette disparité. Il est possible que les petites

¹⁴ Cette statistique semble contradictoire avec la sélection de l'échantillon où les entreprises sollicitées devaient avoir embauché au moins une femme dans la dernière année. Cette différence peut s'expliquer par la différence entre le moment où l'échantillon a été sélectionné et le moment où le sondage a été réalisé.

entreprises aient moins de ressources, limitant leur capacité à prendre du temps pour compléter un sondage.

Tableau 5.3 Genre des participantes et participants au sondage « employeurs » selon le secteur de l'industrie

Secteur	Hommes	Femmes	Total
Résidentiel	150	99	249 (45%)
Institutionnel/Commercial	93	133	226 (40%)
Industriel	9	25	34 (6%)
Génie civil et voirie	15	36	51 (9%)
Total	267 (48%)	293 (52%)	560 ¹⁵

Tableau 5.4 Répartition des participantes et participants au sondage « employeurs » selon la taille et le secteur de l'industrie

Secteur	5 et moins	6-10	11-25	26 et plus	Total
Résidentiel	188	71	40	14	313 (45%)
Institutionnel/Commercial	77	67	62	72	278 (40%)
Industriel	9	9	8	13	39 (6%)
Génie civil et voirie	9	13	16	24	62 (9%)
Total	283 (41%)	160 (23%)	126 (18%)	123 (18%)	692

5.2 Contexte social et réglementaire de l'industrie de la construction

L'industrie de la construction constitue un contexte particulier pour concilier travail-famille. Les entretiens ont davantage nourri la compréhension des contraintes pouvant influencer la mise en place de mesures dans les milieux de travail de même que les pratiques et stratégies des actrices et acteurs de l'industrie.

¹⁵ Certains répondants n'ayant pas complété l'entièreté du sondage, les statistiques varient selon la question.

Par exemple, certains gestionnaires, travailleuses et travailleurs ont souligné les contraintes posées par la loi R-20 quant à la gestion des relations de travail dans leur entreprise. Comme celles-ci sont entièrement reportées aux conventions collectives, on comprend qu'ils y trouvent peu de marge de manœuvre.

Y'a une convention collective et elle s'applique pour tout le chantier. Y'a une section horaire de travail avec ce qui est permis, pas permis – s'il y a des choses à faire qui serait permises, il faudrait demander au syndicat, en envoyer une copie à la CCQ pour que tout le monde soit informé parce qu'ils viennent inspecter après, voir si on a payé le temps supplémentaire (entretien, gestionnaire, génie civil et voirie).

Comme mentionné en introduction, trois (3) des conventions collectives des quatre (4) secteurs abordaient la CTF. En comparant le contenu de l'ensemble des conventions collectives aux propos des participantes et participants aux entretiens, on dénote que d'autres aspects des conditions de travail conventionnés pouvaient aussi avoir un impact sur la CTF. Par exemple, les congés de maternité/paternité, les possibilités de modifier l'horaire des quarts de travail, incluant la semaine comprimée, si votée à majorité, ainsi qu'une semaine de vacances libre d'être prise en tout temps sur approbation de l'employeur. Nous reviendrons sur ces éléments liés au temps de travail dans la section sur les mesures et les pistes de solution.

Par ailleurs, les aspects conventionnés liés à la rémunération des heures supplémentaires, des déplacements sur des chantiers éloignés, le mode de paiement des vacances ainsi que les primes horaires pour les quarts de travail « atypiques » (soir, nuit) étaient perçus comme très importants, même si indirectement liés à la CTF. Cela peut être mis en lien avec le fait que plusieurs travailleurs masculins nous rapportaient être le principal revenu familial. Les données du sondage appuient cette interprétation alors que 90% d'hommes assument la plus grande part du revenu familial.

Cependant, étant donné que la saison de travail est concentrée sur une courte période de temps pour plusieurs corps de métier, les travailleuses et travailleurs soulignaient que la flexibilité perçue à l'interprétation de certaines clauses pouvait difficilement s'opérationnaliser afin de respecter les calendriers de projets. Plusieurs acceptaient avec résignation cet état de fait.

On est tout le temps avec des deadlines... la température. On peut pas vraiment dire [on veut une semaine de] 4 jours parce qu'on suit un peu la température. De dire 4 jours, oui ce serait le fun. Mais tsé, tu pognes une semaine qu'il pleut 2 jours, on va rattraper les fins de semaines (entretien, travailleur, institutionnel et commercial).

Aussi, nous verrons plus loin que les questions liées à la CTF semblaient surtout abordées informellement, à l'intérieur de l'organisation, entre les employés et leur patron.

5.3 Mesures de CTF organisationnelles

Plusieurs mesures peuvent être utilisées pour assurer un équilibre entre le travail et la vie familiale. Les résultats présentés ici dressent, d'une part, le portrait des mesures utilisées par les participantes, participants et, d'autre part, les mesures offertes par les employeurs ayant répondu au sondage. La liste fournie s'inspirait des mesures de CTF généralement offertes en entreprise ainsi que des résultats des entretiens semi-dirigés. Puisqu'il n'y a pas eu d'appariement entre travailleuses, travailleurs et employeurs lors de la collecte des données, les résultats présentés au tableau 5.5 quant au degré d'utilisation et à la disponibilité pour une mesure donnée ne sont pas nécessairement liés à une même entreprise.

Tableau 5.5 Utilisation et disponibilité des mesures de conciliation travail-famille

Mesures	Utilisation de la mesure % (travailleuses, travailleurs)	Offre de la mesure % (employeurs)
Congé de maladie	23,4	44
Congé de maternité/paternité	50,3	56
Congé parental (semaines partageables avec le/la conjoint(e))	29,8	59
Congé pour soins à un enfant gravement malade	5,6	38
Congé pour soin d'un membre de la famille	13,2	34
Semaine de travail réduite (moins d'heures, moins de journées de travail)	15,1	-
Modification de l'horaire de travail pour raisons familiales	28,5	58
Choix du chantier pour raisons familiales (lieu, type de travail, etc)	21,3	25
Vacances flexibles	10,5	37
Échange de quarts de travail	4,2	15
Possibilité de refuser du temps supplémentaire	34,7	54
Possibilité de recevoir des appels urgents pendant le travail (conjoint(e), école, garderie, etc.)	41,1	73
Programme d'assurances collectives (incluant MEDIC construction)	39,6	57
PAE	9,5	24
Banque d'heures	14,8	28
Liste de remplacement	-	4
Gardien(ne) à la maison	14,8	Non mesuré
Garderie (établissement)	40,4	Non mesuré
Service de garde scolaire	32,6	Non mesuré
Aucune	6,8	4

Ces données sont intéressantes à plusieurs égards. Tout d'abord, on peut noter une grande diversité de mesures utilisées par les travailleuses et travailleurs, dont plusieurs font partie des conventions collectives comme mentionné plus haut. Il y a toutefois des mesures très peu utilisées, notamment l'échange des quarts de travail, une pratique potentiellement difficilement applicable dans le milieu mais reconnue comme un facilitant important (Clawson & Gerstel, 2014). On remarque également que, malgré le fait que tous les répondants avaient au moins un enfant, seulement la moitié d'entre eux se sont prévalus du congé de maternité/paternité (53% pour les hommes et 55% pour les femmes) et environ le tiers pour le congé parental (32% pour les hommes et 31% pour les femmes). Il y a lieu de s'interroger sur la facilité avec laquelle il est possible de prendre ces congés dans l'industrie comme le souligne le témoignage de cette travailleuse qui avait de grandes appréhensions à l'égard de son retour de congé de maternité.

J'avais peur de perdre ma place ... théoriquement, il avait pas le choix de me reprendre mais tsé, il aurait pu me faire travailler une semaine et mettre la clé parce que en plus, on était dans le temps des claques, il congédiait beaucoup de monde parce qu'il y avait pas d'ouvrage. J'ai été chanceuse, il m'aime, pis j'avais fait mes preuves avant, il sait que je suis travaillante alors je suis restée, il m'a reprise ... (entretien, travailleuse, institutionnel et commercial).

5.3.1 Des mesures méconnues

On peut également se questionner sur la possible méconnaissance de ces mesures et pratiques. Parmi les souhaits exprimés dans les réponses ouvertes au sondage, les congés payés pour cause de maladie ressortaient comme étant la principale demande. Pourtant, cela fait partie du 13% versé avec la paie de vacances, et plusieurs ne semblaient pas être au courant. D'autres toutefois, remettaient en question leur mode de paiement et auraient préféré que ces journées de maladie soient compensées sur la paie au moment où le congé a été pris plutôt que payées en même temps que les vacances.

Avoir des congés maladie payés sur notre paie de semaine et non dans le 13% de vacances que nous avons, car [si] tu manques une journée pour tes enfants et [qu'il y a] une journée de pluie [dans la même semaine], tu fais pas une belle paie (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

Lors des entretiens, des employeurs ont rapporté que plusieurs travailleuses et travailleurs ne connaissaient pas la portée de leur convention ou les avantages pour la famille comme le programme d'assurances collectives.

[pour les assurances] On a plusieurs choses. Il y a pas grand monde qui le sait, la plupart n'ont pas d'enfants tsé... (entretien, travailleur, institutionnel et commercial)

5.3.1 Des mesures en dehors de la sphère professionnelle

Il est également pertinent de relever que près de 7% des répondants rapportent ne jamais avoir utilisé de mesure de CTF, ce qui implique probablement que les moyens pris par les travailleuses et travailleurs sont alors uniquement en dehors de la sphère professionnelle. Ce constat pourra être éclairé par les résultats de la section 5.3.3 portant sur les stratégies de CTF déployées. En ce sens, les répondants avaient également la possibilité d'ajouter des mesures à la liste proposée et parmi les 46 commentaires compilés, une majorité évoque l'entourage comme source de CTF, que ce soit la conjointe qui reste à la maison ou encore les grands-parents qui donnent un coup de main. Certains témoignent avoir dû quitter temporairement leur emploi pour répondre à une situation familiale difficile telle que la maladie d'un enfant.

5.3.2 Une différence entre travailleuses, travailleurs / gestionnaires

Enfin, lorsque l'on compare les mesures que les employeurs rapportent offrir dans leur organisation aux pratiques utilisées par les travailleuses et travailleurs, il est possible de noter un écart systématique; les employés utilisent les dispositifs dans une moindre mesure que ce que les employeurs rapportent offrir.

Les résultats des entretiens fournissent des nuances intéressantes pouvant expliquer les contraintes à l'utilisation des mesures. Quelques participantes et participants ont rapporté

la pression posée par les absences de dernière minute pour respecter les ratios compagnons/apprentis.

Je pourrais en parler et même me choquer un peu... j'ai eu une amende de 1500\$... Voyons le gars le matin même rentre pas parce qu'il ne file pas et l'autre est rendu sur la job, je dois lui dire va-t-en chez vous? [...] le gars s'est déplacé le matin, l'autre a la gastro et ça se découvre dans la nuit [...] il lui manque 8 heures pour manger dans cette semaine-là parce que l'autre a la gastro... (entretien, gestionnaire, résidentiel).

L'interdépendance entre les corps de métier, entraînant une forme d'organisation de travail à la chaîne, implique parfois des goulots et donc un contrôle partiel sur le temps de travail si certaines tâches sont retardées. De même, certaines tâches ne peuvent être abandonnées et finies le lendemain, soit pour protéger le matériel ou pour l'enchaînement des tâches à réaliser.

Exemple, il manque du matériel mais on peut pas avoir le 12 roues avant 4h30-5h ben là quand il arrive, le 12 roues avec la garnotte, peu importe, ils dompent ça là, on peut pas laisser ça là, faque on l'étend, ça peut extentionner un peu. (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

5.3.3 Mesures utilisées selon le secteur d'activité

L'analyse des statistiques d'utilisation des mesures par secteur d'activité révèle qu'aucune des mesures ciblées n'affiche un taux d'utilisation qui excède 55%. Ceci dit, il existe de nombreuses différences selon le secteur dans lequel les travailleuses, travailleurs œuvrent tel que l'illustre la figure 2.

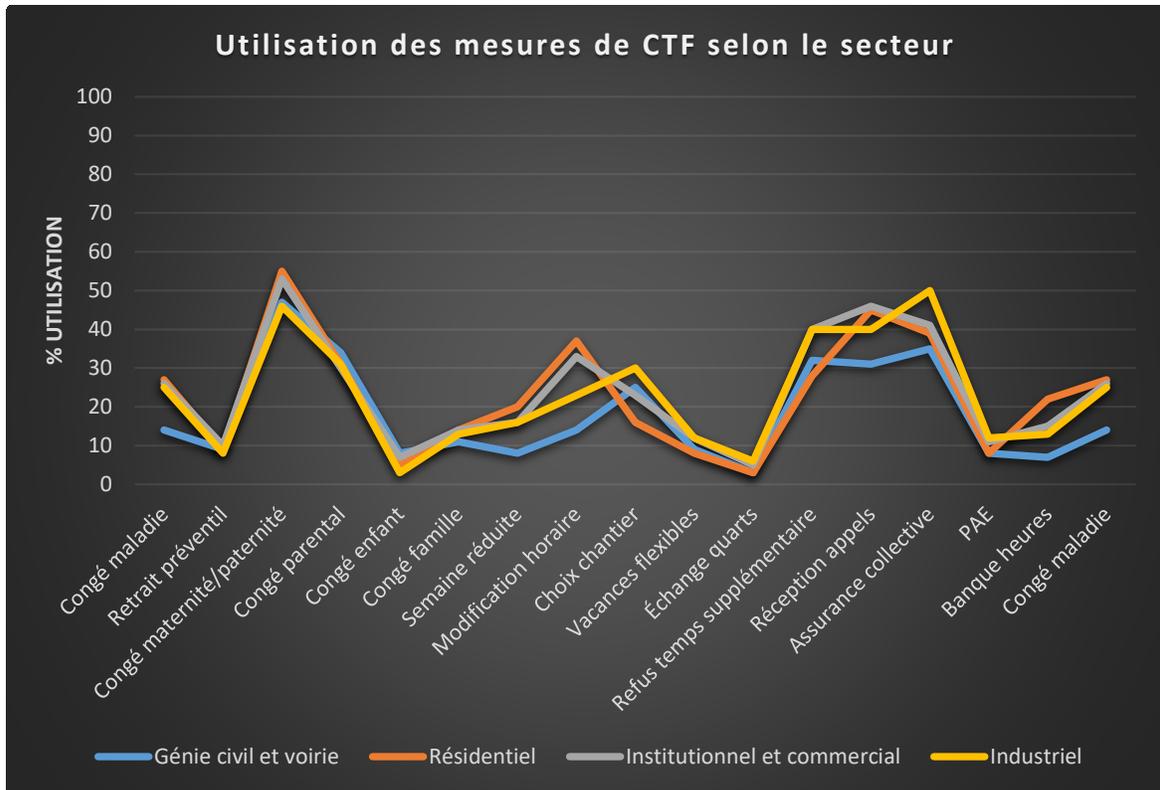


Figure 2 Utilisation des mesures de CTF selon le secteur de l'industrie

Plus spécifiquement, les travailleuses et travailleurs du secteur du génie civil et voirie rapportent avoir *moins* souvent recours aux congés maladie, aux modifications d'horaires, à la semaine réduite, à la banque d'heures ou encore à la possibilité de recevoir des appels durant le travail qu'au moins un autre secteur d'activité.

Les travailleuses et travailleurs du secteur industriel ont quant à eux *davantage* recours aux modifications d'horaire et au choix de chantier que le secteur résidentiel.

Finalement, les travailleuses et les travailleurs du secteur résidentiel utilisent *davantage* la banque d'heure et *refusent* plus souvent de faire du temps supplémentaire que le secteur institutionnel/commercial.

Aucune différence n'est observée en ce qui concerne toutes les autres mesures, soit le retrait préventif, les congés (maternité/paternité, parental, pour enfant, pour soi ou pour un membre de la famille malade), les vacances flexibles, l'échange de quart de travail, l'assurance-collective et le programme d'aide aux employés.

5.3.4 Mesures utilisées selon la taille d'entreprise

Lorsque l'on regarde les mesures utilisées selon la taille d'entreprise, une seule différence significative apparaît : les travailleuses et travailleurs des entreprises de 5 employés et moins rapportent *davantage* modifier leur horaire pour concilier travail-famille que ceux et celles qui travaillent dans une entreprise de 26 employés et plus.

Dans cet esprit, les gestionnaires de petites entreprises interrogés rapportaient la proximité de leur équipe que leur confère la taille de leur entreprise et la possibilité d'être flexible malgré les défis posés par une absence.

Je suis plus humain, je suis beaucoup plus proche. On est une famille, on sait c'est quoi. Quand y'en a un qui va te parler, tu es capable de faire la part des choses aussi, être capable de dire « Il me niaises-tu celui-là ou c'est vrai ». Ça m'est pas arrivé, qu'ils me niaient (entretien, gestionnaire, résidentiel).

D'ailleurs, des employeurs nous ont rapporté « prêter » leur main-d'œuvre en période creuse pour « garder les bons gars », mais ces derniers étaient réticents à aller dans des entreprises où ils ne retrouveraient pas la flexibilité de l'entreprise initiale, préférant le chômage.

5.3.5 Autres stratégies de conciliation travail-famille

Outre les pratiques dites « formelles » de CTF, l'étude a également cerné des pratiques informelles nous permettant de comprendre comment les gens s'organisent, seuls ou avec l'aide de leur patron, de collègues ou de leur famille.

La famille et l'entourage. L'analyse de ces stratégies (voir annexe G) montre le rôle prépondérant de la famille et l'entourage dans le choix. En bref, les travailleuses et travailleurs de la construction s'organisent en dehors du travail. Par exemple, se coordonner avec sa famille (conjointe, grands-parents) ou les services de garde, choisir de rester sur le chômage plutôt que de prendre un nouveau contrat, se rapporter malade à la dernière minute, etc.

Le patron. Dans une moins grande proportion, c'est au patron que l'on demandera un accommodement. Des gestionnaires ont souligné les efforts faits en ce sens, de manière informelle ou selon les limites de la convention collective.

Le gars, [rendu] à la fin de semaine, il a le même nombre d'heures mais il a pris un 3 heures pour aller à un rendez-vous chez le dentiste ou chez le médecin. [Vous accommodez comme ça?] Oui, ça me dérange pas. Pis j'ai le droit de le faire. Je pourrais ne pas l'accepter, mais j'ai le droit dans la convention de l'accepter... en autant qu'il... c'est de l'entente. Je saute un break, mais ok je te paie (entretien, chef d'équipe, génie civil et voirie).

Ou encore, des travailleuses et travailleurs font des efforts importants pour ne pas faire de temps supplémentaire qui ne soit pas absolument nécessaire, ce qu'il doit toutefois négocier avec son employeur qui peut mettre de la pression.

*Mon employeur m'oblige pas à faire du temps supplémentaire mais parfois il va pousser, tsé je comprends là. Mais non, il est compréhensif de ce côté-là. [...si vous en faites c'est parce que vous êtes vraiment volontaire pour le faire...] Ouais... mais il faut que j'aie des bonnes raisons de ne pas pouvoir faire mon temps supplémentaire aussi. Si c'est vraiment nécessaire [...]
(entretien, travailleur, résidentiel).*

Discuter de l'horaire avec son patron ne se fait pas aussi systématiquement dans tous les secteurs. Les travailleuses et travailleurs du secteur génie civil et voirie parlent moins d'horaire avec leur patron que tout autre secteur; et les travailleuses, travailleurs des secteurs institutionnel/commercial et industriel discutent moins d'horaire avec leur patron que le secteur résidentiel. Les mêmes dynamiques par secteur sont observables pour les demandes d'accommodement (partir plus tôt, arriver plus tard, prendre congé, etc.) Le principe de « donnant-donnant » ressort aussi dans l'utilisation de certaines stratégies. Le fait de redonner de son temps à son patron pour montrer sa reconnaissance pour l'aide offerte à concilier travail-famille était une stratégie surtout présente dans le résidentiel et moins dans le génie civil. Dans ces deux cas, la proximité hiérarchique peut être en cause vu la taille des chantiers et donc du nombre d'employés plus élevé dans le secteur du génie civil et voirie. Les différences entre les secteurs à l'égard de pratiques particulières incitent à réfléchir aux marges de manœuvre différentes selon le type d'emploi effectué de même que les contraintes contractuelles.

Le syndicat. Par ailleurs, le syndicat ressort très peu comme étant une ressource utilisée pour déployer des stratégies de CTF et plusieurs interrogés dans les entretiens ont souligné qu'ils voyaient peu leurs représentants syndicaux.

Les collègues. Si la littérature montre que les collègues sont généralement une source importante de soutien pour la CTF, cela s'avère peu le cas selon les résultats du sondage. Particulièrement, les collègues sont très peu sollicités pour de l'aide dans le secteur génie civil/voirie et moins que dans les secteurs industriel et résidentiel. Cela soulève des questions qui trouvent peu d'éclairage dans les résultats qualitatifs. Y'aurait-il un tabou entourant la CTF dans le milieu ? Est-ce lié au faible contrôle sur le travail laissé aux équipes et donc peu de possibilités d'aménager des stratégies au travail pour aider un collègue qui doit s'absenter? Une piste de réponse vient des commentaires de travailleuses, travailleurs et d'employeurs qui témoignent des tensions possibles entre collègues causés par les accommodements de CTF. Cette travailleuse explique comment, malgré un patron compréhensif, elle ne se prévalait pas d'accommodement pour la CTF pour préserver le climat dans son équipe.

J'ai déjà refusé un emploi en chantier à cause de l'horaire (6:30-16:30) qui ne fonctionne pas du tout avec les horaires de garderie. Pourtant l'employeur se montrait ouvert à la conciliation, mais il admettait que les collègues auraient l'attente que je sois présente dès 6:30. C'est un sentiment que personne n'aime, de sentir qu'il ou qu'elle ne rencontre pas les attentes de l'équipe (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

Cette première portion des résultats donne un portrait détaillé des mesures de CTF utilisées et offertes ainsi que des pratiques et des stratégies déployées mais ne permet toutefois pas de se prononcer sur leur efficacité pour réduire le conflit travail-famille. Ces pratiques seront donc mises en relation avec l'expérience de conflit travail-famille des participantes et participants dans une section ultérieure.

5.4 Expérience de la CTF en milieu de travail

Le niveau de conflit entre le travail et la vie familiale chez les travailleuses et travailleurs sondés présente une grande variabilité. En effet, bien que la moyenne de conflit du travail vers la famille soit d'environ 3 sur une échelle de 5, on remarque une grande dispersion (é.-t.¹⁶=.92) avec 70% des répondants dont le niveau de conflit travail-famille se situe entre 2 et 4. Les sections suivantes comportent des éléments pour comprendre ce qui explique ces différences et ainsi identifier les éléments qui font en sorte que des individus présentent des niveaux plus faibles et d'autres plus élevés de conflit.

Il est à noter que le conflit du travail vers la famille est plus élevé que celui de la famille

Les employeurs rapportent des niveaux de conflit similaires avec une moyenne de 2,6/5 pour le conflit travail-vers-famille et 2,1 pour le conflit famille-vers-travail.

vers le travail qui lui a une moyenne de 2 sur une échelle de 5, avec une dispersion des données un peu moins grande (é.-t.=.74). La moitié des répondants rapportent un niveau de conflit de la famille vers le travail en deçà de 2 sur une échelle de 5. Ces résultats montrent que les répondants ne permettent pas à la famille d'influencer négativement le travail mais que le travail nuit quant à lui

aux exigences de la famille.

En entretien, plusieurs travailleuses, travailleurs ont souligné l'impact de leur travail sur les routines familiales, le matin ou le soir, évoquant une course pour respecter autant l'horaire de travail que celui des services de garde ou d'école.

¹⁶ é.-t. : abréviation pour «écart-type»

Mon conjoint, il commence à travailler à 6h, donc il va porter les enfants à l'ouverture de la garderie à 5h30. C'est vraiment lui qui s'occupe des enfants le matin et moi je les vois pas, ils font dodo encore. Moi je vais les chercher à 15h30 à la garderie. Quand je finis à 14h du centre-ville, j'arrive à 15h15 pour la garderie. Faut pas qu'il y ait d'accident rien là sinon je suis dans le pétrin un peu. Donc c'est une course contre la montre... (entretien, travailleur, institutionnel et commercial).

5.4.1 Conflit selon le secteur, la taille de l'entreprise, la région

Le niveau de conflit vécu par les travailleuses, travailleurs, que ce soit du travail vers la famille ou de la famille vers le travail, ne présente aucune différence selon la taille de l'entreprise ou la région géographique. Toutefois, des différences sont relevées quant au secteur d'activité. Encore une fois, le secteur du génie civil et de la voirie se démarque par le niveau de conflit travail-vers-famille de ses travailleuses, travailleurs significativement plus élevé que tout autre secteur. Les travailleuses et travailleurs du secteur institutionnel rapportent également significativement plus de conflit de la famille vers le travail que le secteur industriel.

Du côté des employeurs, aucune différence n'est relevée quant au niveau de conflit rapporté selon le secteur d'activité ou la région de l'entreprise. Toutefois, la taille de l'entreprise a un effet significatif sur le niveau de conflit vécu par l'employeur. En effet, les employeurs des entreprises de 5 employés et moins rapportent vivre un conflit travail-vers-famille plus grand que les entreprises de 11 à 25 employés et 26 employés et plus. Ces résultats s'expliquent sans doute par la charge de travail qui incombe à l'employeur dans les petites entreprises et des nombreux rôles qu'il doit occuper comparativement à de plus grandes entreprises ayant, par exemple, des employés dédiés à certaines tâches administratives.

Si mon adjointe me lâche, ça veut dire que je vais me taper 80 heures de travail par semaine (entretien, employeur, génie civil et voirie).

5.4.2 Niveau de conflit selon le genre

Aucune différence de conflit du travail vers la famille n'est observée selon le genre (hommes et femmes) des travailleuses, travailleurs. Toutefois, les femmes rapportent

vivre du conflit de la famille vers le travail plus élevé que les hommes. Ceci peut s'expliquer par le fait que les femmes assurent encore aujourd'hui une plus grande part des responsabilités familiales (Lacroix et Boulet, 2013). Elles sont aussi souvent le parent que l'on rejoint en cas d'urgence à la garderie ou à l'école.

Ç'a toujours été une entente, c'est lui la priorité au travail, parce qu'il y a toujours eu une méga stabilité en électricité lui avec les compagnies. Il a toujours eu des grosses compagnies, 40 heures stables. C'est fou, lui il a vraiment été chanceux (...) moi je suis comme l'à côté si on veut là. Tsé je peux être plus souple dans mes horaires. Je peux me permettre d'être en congé cette semaine parce que les tireurs de joints ont pas fini leur job (entretien, travailleuse, institutionnel et commercial).

Du côté des employeurs, on remarque une différence significative quant au niveau de conflit vécu du travail vers la famille. Les hommes rapportent un conflit travail-famille significativement plus élevé que les femmes. Il n'y a toutefois pas de différence observée quant au conflit de la famille vers le travail. Lorsqu'on pousse l'analyse afin de voir si le rôle occupé dans l'organisation (propriétaire, contrôleur, contremaître, adjoint administratif...) explique le niveau de conflit vécu, on se rend compte que ce sont les propriétaires qui vivent le plus haut niveau de CTF. En effet, ces derniers rapportent plus de CTF que les responsables de ressources humaines, les contrôleurs ou encore les adjointes administratives de l'échantillon qui sont tous majoritairement des femmes dans l'échantillon.

En entretien, des propriétaires d'entreprises déploreraient pour eux-mêmes le peu de temps passé avec les enfants à cause de la nature très prenante de leur travail, surtout en contexte de très petite entreprise où ils doivent assumer l'ensemble des tâches administratives, le développement d'affaires et, parfois même, travailler sur le chantier. Ce gestionnaire, au moment de se séparer, a dû se résoudre à moduler la garde de sa fille à cause de ses obligations.

Au début, quand je me suis séparé et que j'ai été à mon compte, la garderie ouvrait à 8h mais je commençais à 7h. Je pouvais pas prendre la garde et aller porter ma fille. J'aurais commencé à 8h30, je perds 1h30 [de travail]... Tsé si je commence plus tard, c'est moi qui amène le truck, le trailer... c'est pas juste moi qui arrêtais, c'est tout le monde qui perdait des heures (entretien, gestionnaire, résidentiel).

5.5 Effets des difficultés de CTF vécus par les travailleuses, travailleurs

Cette section traite des impacts des difficultés de CTF vécues par les travailleuses et travailleurs de l'industrie. À cet effet, les entretiens et le sondage identifient un certain nombre de variables influencées par le conflit travail-famille.

5.5.1 Épuisement émotionnel

Parmi les effets les plus marqués du conflit travail-famille vécu par les répondants figure l'épuisement émotionnel. En effet, 48% de l'épuisement émotionnel vécu par les répondants est expliqué par le conflit travail-famille vécu ($\beta=.70$, $p<.01$). L'épuisement émotionnel est un indicateur puissant du bien-être des individus et un prédicteur important de l'absentéisme et de la performance (Wright et Cropanzano, 1998).

Ces résultats sont tout à fait en lien avec les entretiens réalisés qui ont mis en lumière tous les effets qu'ont le conflit travail-famille sur la santé. Plusieurs travailleurs, ainsi que la plupart des travailleuses, rencontrés ont souligné la fatigue causée par les conditions de travail exigeantes physiquement mais aussi la constante culpabilité de ne pas en faire assez pour les enfants ou sur le plan domestique. Cette travailleuse s'en sort grâce à une discipline de vie exemplaire.

J'ai pas le droit de dérapier, moi je bois pas la semaine, à 8h30 je suis couchée pis euh la routine et ça m'aide. Tsé, ma fille, c'est une routine. Moi je finis de travailler, j'vais pas à la brasserie avec les gars. Je vais direct à la maison, c'est comme ça depuis 12 ans pis c'est ça la routine c'est bien important. Faique manger bien, se coucher tôt et pas d'alcool la semaine ça marche (...) je sais pas jusqu'à quel âge j'vais être capable de faire ce métier-là, j'ai 35 ans pis ça va, je clenche, je roule. Il y en a des meilleurs que moi mais il y en a pas mal en bas de moi faique... (entretien, travailleuse, industriel).

Pour cette autre travailleuse, la solution a été de trouver de l'aide à la maison mais tous n'en ont pas nécessairement les moyens.

La fin de semaine, le samedi, c'est le ménage, et le dimanche la commande, les commissions, la popote. Je me retrouve à pas mal rien faire de ma fin de semaine et je me sens coupable de pas voir les enfants parce que j'ai trop de choses à faire et je vois pas le bout. Mais là, on a engagé une femme de ménage ça fait deux semaines. Oui, ça coûte cher mais au moins je peux vivre un peu (entretien, travailleuse, institutionnel et commercial).

Par ailleurs, la fatigue causée par les horaires prolongés et les demandes provenant de la sphère familiale peuvent avoir des répercussions au travail, affectant la performance et le risque d'accident comme le perçoit cet employeur.

Dépassé 8-9 heures de travail intensif la production baisse et les risques de blessure s'accroissent (sondage employeurs, réponse ouverte).

5.5.2 Effets sur l'entourage

En plus des effets sur les individus, il y a des effets non négligeables sur les membres de la famille. On nous a rapporté plusieurs cas où la conjointe a réorienté sa carrière pour favoriser la carrière de son conjoint dans la construction, perçue comme plus payante.

J'ai la très grande chance que mon épouse soit maman à la maison ce qui nous facilite grandement la vie. Il est certain que ça lui amène toute la charge familiale/ménagère de la maison, mais ce fut un choix commun qu'elle quitte le travail extérieur. Heureusement, car j'ai des horaires qui sont constamment variables avec beaucoup de surtemps. Pour nous, c'est ça la conciliation travail-famille, car ce serait un enfer quotidien qui amènerait beaucoup de pression sur nos proches (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

La pression posée par les conditions de travail est aussi perçue comme responsable d'impacts importants sur les couples alors que plusieurs travailleurs et employeurs soulignent le nombre important de séparations, de divorces parmi les travailleurs du secteur.

Sur le commercial, il y a une légère prime de soir. Mais est-ce que mari et femme vont accepter ça. Aussi, tsé dans le jour elle va travailler mais toi c'est le soir. On se voit pas. Ça va faire un échec familial ça. ... il faut que le travail se fasse mais j'te dis que ça peut se faire mais qu'est-ce que ça va créer. Tsé [comme patron] c'est pas mieux si tu perds ton employé, burnout, séparation, divorce, t'es pas plus avancé... (entretien, gestionnaire, résidentiel).

D'ailleurs, parmi les répondants au sondage, 22% d'entre eux sont divorcés ou séparés du parent de leur.s enfant.s. Cette proportion est significativement plus élevée que la moyenne canadienne de 2016 qui rapporte qu'entre 9 et 9,9% des Canadiens de 15 ans et plus sont séparés ou divorcés (Institut de la statistique du Québec, 2019).

Quant aux enfants, plusieurs travailleuses et travailleurs soulignent la place importante jouée par les gardiennes, souvent en milieu familial, dans la vie et l'éducation de leurs enfants, faute d'avoir la disponibilité pour être eux-mêmes présents.

C'est des enfants élevés par les gardiennes (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

5.5.3 Sur l'organisation et l'industrie

En plus de ces effets sur les individus, les effets sur l'organisation sont bien réels. L'intention de quitter est habituellement une conséquence reconnue du conflit travail-famille et les données collectées vont également dans ce sens. En effet, plus un travailleur vit un conflit travail-famille élevé, plus son intention de quitter son employeur actuel est élevée ($\beta=.31$, $p<.01$) et son intention de quitter l'industrie de la construction est d'autant plus grande ($\beta=.61$, $p<.01$). Cette relation n'est pas étrangère à l'épuisement émotionnel qui est fortement associé au CTF. Il n'y a d'ailleurs aucune différence quant à l'intention de quitter selon le secteur, la taille, la région ou le métier. Toutefois, les hommes rapportent avoir davantage l'intention de quitter leur employeur et l'industrie que les femmes. Il faut noter que les femmes ont des trajectoires d'accès au milieu de la construction plus complexes que les hommes. On peut se demander si, une fois dans l'industrie, ces dernières sont davantage déterminées à y rester « coûte que coûte », à la fois pour être cohérentes avec leur choix et potentiellement pour celles qui suivront.

Ceux qui vivent un conflit travail-famille élevé sont plus à risque de quitter leur organisation ainsi que l'industrie de la construction.

Les hommes rapportent une intention de quitter leur employeur et l'industrie plus grande que les femmes.

Ces résultats doivent être interprétés en considérant aussi que les personnes vivant les plus grandes difficultés de CTF ont probablement déjà quitté l'industrie. Les entretiens réalisés ont fourni de nombreux témoignages de travailleuses et travailleurs ayant déjà quitté un employeur en raison de leur difficulté à concilier travail et famille ou encore relatant l'expérience d'anciens collègues ayant abandonné un métier dans la construction.

Personnellement, je suis un chef d'équipe et je ne fais que me remettre en question sur ma carrière autant pour ma santé que pour ma relation avec ma famille (oui, oui, la pression de la journée reste même après mon 8h). Quand c'est rendu que tu te fais regarder comme un déchet parce que je dois prendre congé pour mon garçon malade pour seulement une journée... Ça en dit long sur leur façon de voir la conciliation travail-famille (sondage travailleurs, réponse ouverte)

Je ne suis plus à l'emploi de la construction depuis novembre. C'est impossible de concilier travail famille. Je suis retourné aux études pour exercer un métier qui me permettra de passer ma famille en premier. (sondage travailleurs, réponse ouverte)

Les entretiens nous ont également permis de relever des impacts organisationnels du conflit travail-famille. Par exemple, les absences sont souvent difficiles à remplacer selon le poste occupé et nécessitent de réorganiser le travail des équipes pour respecter les échéances fixées :

Tsé le travailleur qui envoie un texto à son boss « scuse moi à matin ma fille est malade, j'm'en vais à l'hôpital », ben on s'organise, on restructure les équipes. C'est sûr si c'est un grutier c'est un problème. Ils vont appeler un autre département « As-tu un grutier à me passer » ou bien ils vont en louer un. Dans les grues ça arrive... (entretien, gestionnaire, génie civil et voirie).

Ces absences peuvent avoir des impacts sur les autres travailleuses et travailleurs qui n'ont pas à s'absenter et doivent couvrir pour la personne qui a des besoins de CTF à répétition, surtout lorsque celle-ci ne peut pas être remplacée à cause du manque de main-d'œuvre.

Souvent ce sont ceux qui sont présents qui écopent, car nous n'avons pas la main-d'œuvre disponible pour pallier à ces absences qui sont souvent de courte durée. Comme ce sont souvent les mêmes qui sont absents, ceux qui sont au travail viennent tannés de ces absences répétées... (sondage employeurs, réponse ouverte).

Les travailleuses et travailleurs qui occupent des postes clés sur des chantiers ressentent aussi l'impact de leur absence sur le travail des autres.

Si c'est en toi qui est en charge du chantier c'est plus compliqué, surtout si tu as d'autres employés qui s'en viennent sur ton chantier cette journée-là. Si ton bébé est malade, c'est sûr que tu fumes toute la journée... les autres il faut qu'ils s'arrangent ou il va peut-être falloir qu'il les mette à une autre place pour cette journée-là si juste toi connaît le chantier (entretien, travailleur, institutionnel et commercial).

5.6 Facilitants et obstacles à la CTF

Parmi tous les déterminants de la CTF, trois (3) facteurs apparaissent comme étant particulièrement déterminants dans l'industrie de la construction. La charge de travail, la culture organisationnelle et le soutien social expliquent à eux seuls 60% du conflit travail-famille vécu par les travailleuses et travailleurs. C'est une proportion très élevée considérant qu'il existe de nombreux autres facteurs qui contribuent au niveau de conflit d'un individu (nb d'enfants, temps de déplacement, etc.).

5.6.1 Charge de travail

La charge de travail réfère à la perception des demandes et/ou obligations qu'une travailleuse ou un travailleur a en regard de son travail. La quantité de travail, mais aussi la cadence et l'énergie (mentale et physique) nécessaires constituent la charge de travail.

La charge de travail est le facteur le plus déterminant du conflit travail-famille. Il influence à la fois le conflit du travail vers la famille et celui de la famille vers le travail.

La charge de travail rapportée par les travailleuses et les travailleurs est d'une moyenne de 3,2 sur une échelle de 5, ce qui représente une charge plutôt élevée. Il y a toutefois une grande variabilité au sein des participantes et participants et cette variabilité est directement liée au niveau de conflit travail-famille vécu. Ainsi, ceux qui ont une charge de travail plus élevée sont ceux qui vivent le plus grand conflit travail-famille. La charge de travail est le plus déterminant de tous les facteurs ($\beta=.49$, $p<.01$)¹⁷¹⁸. Au sein de l'industrie, les conditions de travail sont exigeantes physiquement et mentalement, notamment à cause des défis posés par le travail en équipe. Les coéquipiers peuvent changer régulièrement et on ne peut pas nécessairement choisir avec qui on travaille. Tout cela contribue à la charge de travail, tout en présentant des défis pour assurer la qualité du travail et assurer sa propre sécurité.

On n'a pas le choix [d'avec qui on travaille]... je suis nouveau... j'imagine que les patrons vont distribuer le personnel de façon à ce que tout le monde s'entende bien et que ça opère. S'il n'y a pas de complicité avec un « turlou », ben c'est sûr qu'ils vont les séparer... En général, les équipes qui se forment sont quand même bien ensemble... c'est du stress aussi en quelque part, c'est pas toujours facile... [pour la sécurité] tsé quand t'es habitué de travailler avec le gars, y'a moins de questions qui se posent, mais c'est en changeant souvent de personnes que ça peut causer des problèmes je pense (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

Nombre d'heures. La charge de travail peut également être mesurée par le nombre d'heures travaillées dans une semaine. Cet indicateur n'explique pas le conflit travail-famille vécu chez les répondants ($\beta=.01$, $p=.74$). Toutefois, lorsque l'on demande aux répondants s'ils ont l'impression de travailler trop d'heures, ceux qui répondent par

¹⁷ La pente (β) représente la force du lien qui unit la charge de travail au conflit travail-famille et la probabilité (p) indique le risque associé à cette statistique. Ici, la pente de .49 indique que pour chaque augmentation de la charge de travail d'une valeur de 1 sur une échelle de 5, le conflit travail-travail augmente de .24 (.49²) et que le risque d'erreur de cette statistique est de 0%. Le seuil d'acceptabilité du risque d'erreur est de 5%.

¹⁸ Aucune différence n'est remarquée quant au secteur d'activité ou à la région géographique.

l'affirmative vivent un conflit travail-famille plus grand ($\beta = .22$, $p < .01$). Sur ce dernier critère, les hommes sont plus nombreux à dire travailler trop d'heures. Par ailleurs, certains avantages sociaux, comme le programme d'assurances MEDIC, offrent une plus ou moins grande couverture selon le nombre d'heures travaillées. Des travailleurs, piliers de famille, nous ont rapporté qu'ils toléraient d'avoir un bon horaire pour la CTF, en faisant le plus d'heures possible pour maintenir un bon niveau d'assurances.

C'est important, les enfants ça coûte cher, les assurances, toutes les choses qu'on a, il me les faut. Donc on essaie [avec sa conjointe] des compromis là-dessus (entretien, travailleur, institutionnel et commercial).

Pour d'autres, c'est l'instabilité de revenu qui amène à faire toutes les heures qui leur sont offertes. Ce travailleur, conscient du privilège qu'il a d'avoir des heures stables, décrit le défi vécu par d'autres.

Ça dépend tout le temps de la proximité de l'ouvrage. Ça marche à ramasser tes heures pour avoir ton chômage pis tu sais pas c'est quand tu vas tomber sur l'aide sociale, faque il faut tout le temps courir après des heures. Ça peut plus dur peut-être pour quelqu'un qui fait plusieurs employeurs dans l'année pis qui reste au centre-ville (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

Temps de transport. Finalement, des indicateurs liés à l'organisation des heures de travail au cours de la journée, semblent également expliquer le conflit travail-famille vécu. En effet, le temps de transport pour se rendre au travail influence le conflit vécu : plus le temps de transport est court, moins le conflit travail-famille est grand ($\beta = .11$, $p < .01$). La distance entre le lieu de résidence et le chantier s'ajoute ainsi aux exigences du travail et amplifie les effets sur la CTF.

Si ça me prend 2 heures de route le matin, 2 heures le soir, c'est 4 heures pas payé. Mais ils paient le kilométrage pareil sauf que c'est comme travailler pareil. C'est 4 heures que t'es pas à la maison (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

Évidemment, la région influence le temps de transport et celles et ceux qui habitent la région Laval-Laurentides-Lanaudière ont un temps de transport significativement plus grand que le Bas St-Laurent, Québec, la Mauricie ou encore la Montérégie. Finalement, les femmes déclarent avoir un temps de transport plus grand que les hommes.

Horaires (im)prévisibles. De façon plus importante encore, ceux qui ont un horaire prévisible vivent un conflit travail-famille significativement moins grand ($\beta = -.15$, $p < .01$). Il faut noter que les individus rencontrés semblent avoir intégré la nature variable des heures du travail et de l'interdépendance entre les corps de métier faisant en sorte qu'on ne peut contrôler le temps de travail.

Dans la construction, il y a toujours des imprévus. La température est un gros facteur pis il peut manquer de matériel. Le livreur de bois peut arriver en retard, ou il peut arriver trop d'avance faque on est obligés de le faire attendre et ça s'enchaîne, lui il est dans tes jambes. Alors, tu tasses le camion et c'est énormément de perte de temps. Faque c'est ce qui fait que nos horaires sont pas vraiment fixes (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

Les résultats montrent toutefois que le quart de travail n'influence pas le niveau de conflit vécu ($\beta = -.04$, $p = .16$), il est à noter que la majorité (92%) des répondants occupaient des postes sur des quarts de jour.

5.6.2 Culture de conciliation travail-famille

La culture de conciliation travail-famille réfère aux croyances et valeurs partagées au sein de l'organisation à l'effet que celle-ci soutient et valorise l'intégration du travail et de la famille chez ses employés (Lyness et al., 1999). Par exemple, une culture orientée vers la conciliation ne s'attend pas à ce qu'une travailleuse ou un travailleur fasse passer le travail avant la famille. Au sein de l'industrie, le niveau perçu de culture de CTF est peu élevé

Les employeurs évaluent que leur organisation est plus fortement orientée vers la CTF que le font les travailleuses et travailleurs.

(2,8/5) mais présente une très grande variabilité avec autant de répondants rapportant une culture faible que de répondants rapportant une culture fortement orientée vers la CTF. Du côté de l'employeur, ceux-ci évaluent quant à eux beaucoup plus fortement offrir une culture qui soutient la CTF avec une moyenne de 4 sur 5. Bien que les données ne soient pas appariées en regard des organisations participantes, il semble y avoir un décalage important quant à la façon dont la culture est perçue selon que l'on est travailleur ou employeur.

La perception que l'organisation a une culture orientée vers la CTF influence fortement le conflit travail-famille vécu chez les travailleuses et les travailleurs de l'industrie ($\beta = -.32$, $p < .01$). Plus un individu perçoit que son organisation a une culture favorable à la CTF, moins son niveau de conflit est élevé. De la même façon, une culture favorable à la CTF vient réduire l'impact de la famille sur le travail ($\beta = -.12$, $p < .01$).

Les analyses ne révèlent aucune différence quant à la culture selon le secteur d'activité, la région géographique, la taille de l'entreprise ou le genre du répondant.

Pour plusieurs, c'est une question de mentalités qui touche l'ensemble de l'industrie : la construction ne serait pas un monde où on peut concilier travail et famille. Par contre, il semble que des entreprises adoptent des pratiques accommodantes au plus grand bonheur de leurs travailleuses et travailleurs.

Plusieurs témoignages, tant des travailleuses, travailleurs que des gestionnaires, indiquent que l'ouverture de l'organisation quant à la CTF passe par la relation qu'un individu a avec son supérieur direct.

Ben c'est que nous autres ça va vraiment bien là, on a un bon patron pis il est vraiment compréhensif. Mais je te dirais sur les autres corps de métier, eux-autres ont bien de la misère. Dans le chantier où j'étais, je parle aux autres gars, c'est plus sévère je te dirais. Tu es un numéro, ils sont fouettés pratiquement là (entretien, gestionnaire, institutionnel et commercial).

Y faut que tu sois à l'écoute, faut prendre le temps d'écouter. Des fois c'est pas donné à tout le monde la patience, Dieu sait qu'il y en a pas trop souvent. Mais faut que tu sois à l'écoute. Un employé qui te respecte, il faut que tu le respectes. Y'a pas de mot, y'a pas de convention collective pour faire ça, c'est de même la vie, c'est pas compliqué. Fait chier quelqu'un, il va te faire chier (entretien, gestionnaire, résidentiel).

La loyauté des travailleuses et des travailleurs envers leur entreprise peut être influencée par la compréhension des gestionnaires à l'égard de leurs besoins de CTF. Une culture trop inflexible entraîne l'intention de quitter.

Tsé plus jeune je me serais senti obligé mais là avec l'expérience de vie ça vient un peu avec une confiance faque si ça marche pas ici ça va marcher ailleurs là... moi je maintiens la vie familiale les fins de semaine, pour moi c'est important. Pis même le soir dans la semaine j'aime pas finir tard (entretien, travailleur, génie civil et voirie).

Ben c'est ça, tu changes. Tu restes pas là, tu t'en vas (...) c'est chien pour lui mais c'est chien qu'est-ce qu'il fait aussi, il va apprendre de même... je suis pas méchant dans un sens, je ne l'envoie pas chier mais je m'en va. S'il t'appelle ben tu dis : je me suis trouvé une autre job ailleurs. Ah ouin ben j'ai besoin de toi : regarde t'as besoin de moi mais tu m'exploites... (entretien, travailleur, institutionnel et commercial).

Par contraste, les entreprises où les gestionnaires sont compréhensifs et accommodants sont appréciées.

Je me suis rendu compte dans les quatre derniers mois dans le chantier où j'étais que j'étais vraiment dans une bonne compagnie, vraiment conciliant et nous donnait tous nos avantages sociaux qu'on a droit dans notre convention. Il y en a beaucoup où leur boss paie pas le gaz, pas le stationnement, ça te revient qu'il faut que tu paies pratiquement pour aller travailler tsé (entretien, travailleur, institutionnel et commercial).

5.6.3 Soutien au travail et hors travail

Le soutien social réfère aux ressources qu'un individu obtient par le biais d'interactions interpersonnelles (House, 1981). Les ressources obtenues peuvent être par exemple de l'écoute (soutien affectif) ou encore de l'aide de toute forme (soutien instrumental) et ce soutien dont peut bénéficier un travailleur ou une travailleuse peut provenir des collègues, du patron et/ou de l'extérieur du travail (conjoint). Bien que toutes ces sources soient reconnues comme étant importantes, il apparaît que seul le soutien du patron ait un effet sur le conflit travail-famille vécu chez les travailleuses et les travailleurs de l'industrie. Plus précisément, c'est le soutien de type affectif en provenance du supérieur qui réduit le niveau de conflit travail-famille vécu ($\beta = -.25, p < .01$).

Plus un employeur se montre empathique et à l'écoute de ses employés, meilleure est la conciliation travail-famille de ceux-ci.

Les travailleuses et travailleurs œuvrant au sein d'entreprises de 26 employés et plus déclarent obtenir significativement moins de soutien affectif de leur supérieur que celles et ceux travaillant au sein

d'entreprises de 10 employés et moins. La taille de l'entreprise limite potentiellement la proximité possible entre un employé et son employeur, au détriment du soutien social.

Enfin, quelques personnes ont souligné que les gestionnaires qui avaient des enfants ou des petits-enfants étaient perçus comme plus accommodants. Une perception partagée par des gestionnaires qui attribuaient leur compréhension à l'égard de la CTF des membres de leur équipe, au fait d'avoir eux-mêmes une famille.

Depuis que le fils du patron a eu un bébé, on dirait qu'il s'est adouci (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

Bien que les données issues du sondage ne fassent pas ressortir la prépondérance du rôle des conjoints, les entretiens réalisés le positionnait comme une condition

incontournable. Par exemple, une situation familiale complexe comme la monoparentalité peut faire en sorte que des travailleuses et travailleurs reconsidèrent la possibilité de travailler dans le secteur. Pouvoir compter sur une conjointe ou la famille rapprochée semble être une condition de base pour se maintenir en emploi comme le mentionne ce père de famille.

*J'ai un de mes chums qui aurait aimé travailler avec nous autres mais il est monoparental et il a deux jumelles qui sont souvent malades. Je lui ai dit « Je peux pas te faire entrer là, ça marchera pas ». Souvent la garderie ouvre pas à 6h le matin, ça ouvre à 7h30-8h déjà en partant, ça marche pas. Les filles sont malades il se fait appeler, il est obligé d'aller les chercher, ça marche pas dans la construction. Moi j'ai la chance que ma femme est à la maison pis elle a toujours une solution, un parent même si mettons la petite était malade, ça arrivait qu'un parent s'offre pour aller la chercher en revenant ou tsé...
(entretien, travailleur, génie civil et voirie).*

5.6.4 Mesures visant la conciliation travail-famille

Les sections précédentes montrent la prépondérance de trois facteurs pour comprendre le niveau de conflit travail-famille vécu au sein de l'industrie : la charge de travail, la culture organisationnelle ainsi que le soutien social du superviseur. Outre ces facteurs, plusieurs mesures existent au sein des organisations afin de soutenir spécifiquement la CTF. Certaines d'entre elles s'inscrivent dans un cadre réglementaire (loi, convention collective) alors que d'autres sont davantage informelles (ex. : échanger un quart de travail avec un collègue). Parmi toutes les mesures recensées dans la présente étude, trois d'entre elles sont associées à une réduction du conflit travail-famille : la capacité à modifier l'horaire de travail ($\beta = -.09$, $p = .02$), la possibilité de choisir le chantier de travail ($\beta = .11$, $p = .01$) et la possibilité de refuser de faire du temps supplémentaire ($\beta = .09$, $p = .02$). Il est intéressant de noter qu'il existe des différences quant à l'utilisation de ces mesures selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ainsi que la région géographique.

Les travailleuses et travailleurs qui disent effectuer des *modifications à leur horaire de travail* afin de mieux concilier travail et famille travaillent principalement dans les secteurs institutionnel et résidentiel, ce qui est certainement lié à la nature même des activités du secteur et la nature de la relation entreprise-client. Étant donné le grand nombre de petites entreprises dans le secteur résidentiel, ces résultats sont cohérents avec le fait que les

travailleuses et travailleurs œuvrant dans des entreprises de 5 employés et moins utilisent davantage la modification d'horaire que celles et ceux des entreprises de 26 employés et plus.

Il faut soulever l'importance particulière que revêt cette mesure selon les employeurs sondés qui soulignent le besoin de plus de flexibilité pour accommoder les individus séparés et ayant un mode de garde 50/50.

Autre cas vécu, l'employé a la garde de son enfant 1 semaine sur 2. La semaine où il a la garde, il commence plus tard et finit plus tôt. L'employé aurait aimé faire plus d'heures la semaine où il n'avait pas son enfant, faire plus de 40h et mettre les heures supplémentaires en banque pour les utiliser la semaine où son salaire était moins élevé. Mais la convention collective n'offre pas de flexibilité (sondage employeurs, réponse ouverte).

En ce qui a trait à la *possibilité de choisir le chantier de travail*, les travailleuses et travailleurs du secteur résidentiel rapportent utiliser davantage cette mesure que celles et ceux du secteur industriel. L'Abitibi-Témiscamingue se démarque ici avec des travailleuses et travailleurs qui utilisent davantage cette mesure que plusieurs autres régions telles que : Mauricie-Bois-Francs, Estrie, Laval-Laurentides-Lanaudière et la Montérégie.

Finalement, les travailleuses et travailleurs du secteur résidentiel rapportent davantage *refuser de faire du temps supplémentaire* pour concilier travail et famille que celles et ceux du secteur institutionnel et commercial. Le Saguenay-Lac-St-Jean se démarque ici avec des travailleuses et travailleurs qui rapportent utiliser beaucoup moins cette mesure que d'autres régions telles que Laval-Laurentides-Lanaudière, Outaouais et Abitibi-Témiscamingue. Des analyses complémentaires ne révèlent pas une surreprésentation d'entreprises d'un certain secteur ou d'une certaine taille. On peut alors se questionner si le contexte socioéconomique de cette région présente une particularité faisant en sorte que les travailleuses et travailleurs ont un besoin d'effectuer un grand nombre d'heures (ex. : en raison de la saisonnalité).

Enfin, plusieurs employeurs ont évoqué la lourdeur administrative comme un frein au soutien qu'ils peuvent offrir aux travailleuses et travailleurs ainsi que leur marge de manœuvre pour les accommoder et ce, particulièrement dans les petites entreprises.

Le patron doit être près de ses employés, les côtoyer... cela est seulement possible en petite entreprise et malheureusement les petits sont soumis aux règles des grands et sont défavorisés. Notre domaine a été régi CCQ dernièrement et c'est catastrophique. Nous avons été obligés de nous plier à un système beaucoup trop exigeant pour une petite entreprise. Nous n'avons pas les moyens de donner tous les avantages et ne pouvons charger plus cher, car les consommateurs sont déjà beaucoup sollicités... (sondage employeurs, réponse ouverte).

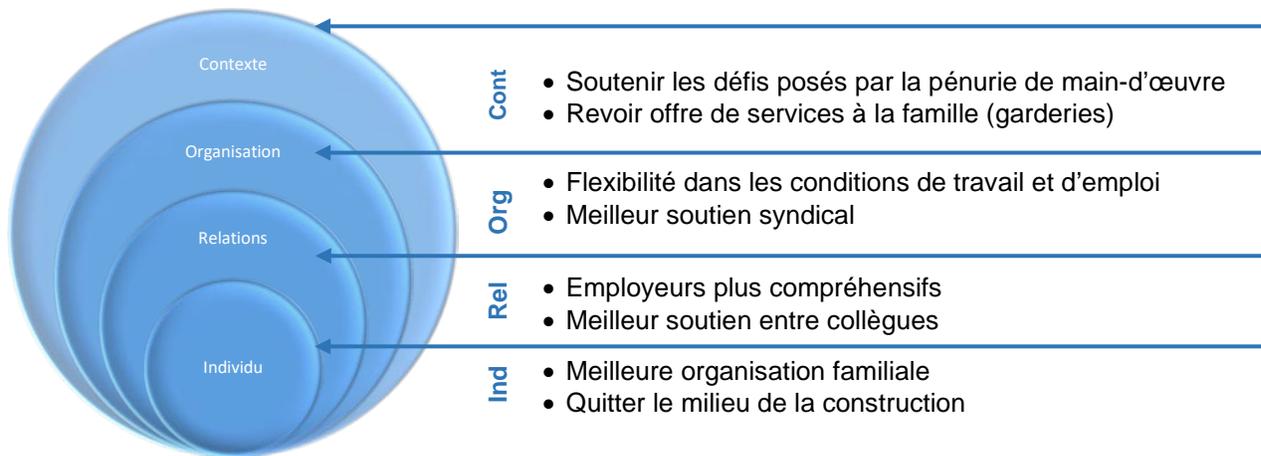
5.6.5 Des contraintes liées aux projets

Parallèlement aux déterminants discutés jusqu'à présent, les contraintes liées aux projets mêmes constituent des obstacles à la CTF. Par exemple, la réglementation municipale sur les horaires de chantier fait en sorte qu'on ne peut pas commencer plus tôt même si cela accommodait l'ensemble des travailleuses et travailleurs. De même, la pression des clients à livrer les projets coince les gestionnaires entre leurs demandes et les besoins de leurs employés. La compilation des commentaires des employeurs ayant répondu au sondage allait abondamment en ce sens en plus de faire ressortir l'impact de la rareté de main-d'œuvre sur la productivité en cas de sous-effectifs, venant alimenter les délais possibles entre les corps de métier et les difficultés de remplacement en cas d'absence.

Il est bien certain qu'en tant qu'employeur nous avons des obligations d'échéancier donc oui, nous voulons être flexibles mais à cause du manque de main-d'œuvre il faut aussi que l'employé comprenne que dans certaines périodes, il est plus difficile pour l'employeur de donner du temps, car le client lui ne nous en donne pas (travaux d'été dans les écoles, travaux dans les centres hospitaliers, réparation en périodes de canicule, etc.) La seule manière d'être moins exigeant serait que les clients le soient aussi, ce qui n'arrivera jamais (sondage employeurs, réponse ouverte).

5.7 Demandes et pistes de solution des travailleuses, travailleurs et gestionnaires

Sur la base des données qualitatives et quantitatives, il est possible de catégoriser les besoins en matière de CTF ainsi que les pistes de solutions issues des participantes et participants selon les 4 niveaux suivants :



5.7.1 Niveau individuel

Vu l'importance des stratégies qui s'opèrent dans la sphère personnelle, il n'est pas étonnant que plusieurs participantes et participants discutent d'une meilleure organisation de la logistique familiale ou encore d'une plus grande responsabilisation des travailleuses et travailleurs en milieu de travail. Le poids important des contraintes dont ont témoigné les répondants montre qu'ils pourraient difficilement en prendre plus sous leur gouverne sans qu'il y ait des conséquences pour leur santé, leur couple, leur famille et, en outre, l'organisation. En effet, pour plusieurs travailleuses et travailleurs, parmi ceux qui nous paraissaient les plus épuisés, quitter la construction (pour ceux qui considéreraient cette option) était LA solution envisagée pour améliorer leur CTF.

5.7.2 Niveau relationnel

Du côté des employeurs, le sondage a permis de dénoter une ouverture et une volonté pour offrir des mesures favorisant la CTF et donc, une attitude plus conciliante de la part des gestionnaires. Tant des employeurs que des travailleuses, travailleurs soulignaient que des relations saines entre les gestionnaires et les employés, basées sur la bonne foi des deux parties, était gagnante.

Il y aurait moyen de satisfaire les deux parties, il faut de la transparence, de la bonne volonté et de la flexibilité (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

La conciliation travail-famille est un travail d'équipe entre l'employeur et la famille. Tout le monde doit faire son bout de chemin, autant le/la conjoint(e) que le travailleur, que le patron, et même les clients (sondage employeurs, réponse ouverte).

Plusieurs témoignages soulignent que l'attitude compréhensive et humaine des patrons à l'égard des demandes pour la famille faisaient toute la différence.

En 6 ans dans l'industrie, je suis pour la première fois avec un patron humain, avec tous mes autres patrons précédents, je n'ai jamais eu ce sentiment d'être une personne à part entière et une mère, je n'avais le droit que d'être une menuisière. (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

5.7.3 Niveau organisationnel

Sur le plan organisationnel, lorsqu'il est demandé aux employeurs quelles sont les mesures qu'ils seraient prêts à mettre en place dans leur entreprise, compte tenu des caractéristiques de cette dernière, on obtient le portrait suivant (tableau 5.6) :

Tableau 5.6 Pourcentage des employeurs sondés disposés à mettre en place des mesures de CTF

Mesures	%
Congé de maladie	31
Congé de maternité/paternité	34
Congé parental à la naissance	38
Congé pour soins à un enfant gravement malade	43
Congé pour prendre soin d'un membre de votre famille	33
Semaine de travail réduite (moins d'heures, moins de journées de travail)	32
Modification de l'horaire de travail pour raisons familiales	40
Choix du chantier pour raisons familiales (lieu, type de travail, etc)	24
Vacances flexibles	29
Échange de quarts de travail	17
Possibilité de refuser du temps supplémentaire	34
Liste de remplacement (Carnet Référence Construction)	10
Possibilité de recevoir des appels urgents durant le travail	41
Banque d'heures	30
Aucune	9

On remarque qu'aucune différence n'est observée quant au secteur d'activité ou à la région géographique.

Quant à la taille de l'entreprise, il apparaît que les entreprises de 5 employés et moins déclarent être davantage prêtes à mettre en place des horaires de travail flexibles (en comparaison avec les entreprises de 6 à 10 employés) ainsi que des vacances flexibles (en comparaison avec les entreprises de 11 employés et plus).

Si plusieurs témoignaient de défis rencontrés à cause du manque de mesures ou de soutien dans leur milieu, plusieurs participantes et participants, employeurs ou travailleuses, travailleurs ont partagé de bonnes pratiques dans leurs milieux de travail afin de faciliter directement la CTF ou indirectement, par l'amélioration générale des conditions de travail. En effet, plusieurs personnes ont souligné qu'elles n'avaient rien à suggérer, car tout allait bien.

Rien, c'est déjà très facile de faire la conciliation. Notre patron est très humain et aidant. (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

J'ai personnellement choisi de travailler dans cette entreprise, car il était facile pour moi de concilier travail/famille. Nous avons une grande sensibilité à ce niveau autant pour le personnel de bureau que pour les travailleurs de chantiers. Dans notre cas, ça paraît énormément sur le rendement des employés lorsque ceux-ci sont heureux. (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

Rien... j'adore le milieu dans lequel je suis mon patron est tout simplement extraordinaire! (sondage travailleuses et travailleurs, réponse ouverte).

On a rapporté des exemples comme l'aménagement flexible d'horaires de travail, la prise facile de congés suivant la naissance d'un enfant (incluant maternité/paternité/parental), l'absence d'imposition d'heures supplémentaires et le choix de contrats en fonction de leur distance et des conditions de travail offertes (relations cordiales avec le donneur d'ouvrage, flexibilité de l'horaire de chantier, gestion des attentes des clients, etc.).

Je fais déjà assez de conciliation travail-famille. J'ai les mêmes employés depuis longtemps ils me sont fidèle et dévoués, je donne à mon tour tout ce que je peux pour les aider quitte à perdre des jobs et de l'argent (sondage employeurs, réponse ouverte).

Parmi les suggestions des participantes et participants, on retrouve surtout des demandes pour une plus grande flexibilité au niveau des conditions de travail (ex. : début et fin des quarts de travail, semaines comprimées sur 4 jours, réduction du nombre d'heures travaillées par semaine, adaptation à la disponibilité des parents en situation de garde 50/50) et des modifications au niveau des conditions d'emploi (ex. : congés pour la famille, convention collective permettant des accommodements pour la CTF, etc.).

En parallèle à ces propositions, plusieurs suggèrent des changements plus profonds au niveau des mentalités de l'industrie pour que les efforts d'employeurs qui s'engagent dans une démarche visant à faciliter la CTF soient pérennes.

Nous on est déjà conciliants mais c'est l'industrie de la construction qui bloque la conciliation (sondage employeurs, réponse ouverte).

Aussi, le virage dans les mentalités passerait par un plus grand soutien aux employeurs afin qu'ils offrent des mesures de flexibilité, tout en maintenant la santé économique. On dénote les défis de remplacement des absences posés par la pénurie de main-d'œuvre et les coûts associés aux délais dans les travaux lorsque le travail est réalisé à effectifs réduits. Les chocs intergénérationnels bloqueraient aussi l'évolution vers des milieux plus flexibles.

Selon d'autres, des incitatifs financiers pourraient encourager certains à changer, mais aussi, soutenir les PME qui peuvent plus difficilement mettre en place des mesures flexibles.

Subvention ou remboursement d'une partie du montant par un organisme/gouvernement non prise en charges par le secteur, car malheureusement dans les PME il est très difficile d'être compétitif et d'avoir les liquidités pour pouvoir accommoder les employés dans la vie familiale Aussi si la CCQ crée une cotisation malheureusement ça va pas être la solution (sondage employeurs, réponse ouverte).

Dans un autre ordre d'idées, la réalité spécifique aux chantiers éloignés et aux grands chantiers a fait l'objet de réflexions distinctes vu la particularité des horaires « fly in-fly out ». Des travailleuses, travailleurs ayant pu témoigner d'arrangements plus avantageux pour la CTF, suggéraient d'encadrer les alternances « journées travaillées/congés » de manière plus uniforme.

En grands chantiers en baraquement, toujours faire travailler les gens 7 jours sur 7 au lieu de 6 sur 7 de façon à permettre de faire des horaires de 28-14. Cela permet d'avoir une meilleure prévision des horaires et augmente le temps à la maison sans affecter les salaires (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

Des réflexions semblables se sont posées pour les grands chantiers de génie civil/voirie.

Faire des shifts de rotation sur les gros projets, tels que le pont Champlain ou les alumineries ou projets qui nécessitent beaucoup de main-d'œuvre et d'heures au travail. Exemple : 14/7, 14/7, 21/8, 10/4 (le premier chiffre étant les jours travaillés et le second les jours en congé). Cela nous permettrait de pouvoir faire la route vers la maison et se repose, voir la famille et décompresser tout en donnant un coup pour la compagnie et le projet. L'horaire au Pont Champlain dans les dernières années a été horrible. Aucune conciliation de la part des compagnies, des semaines moyennes de 75-85h de travail, 20-30 jours en ligne sans congés avec 2 jours off au bout de cela, j'espère ne plus revivre cela (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

5.7.4 Niveau contextuel

Nous avons regroupé, dans cette sous-section, les pistes de solution qui touchaient le contexte social, économique, politique, légal/réglementaire dans lequel évoluent les organisations et les travailleuses, travailleurs de la construction.

Avec les défis posés par les horaires de travail, la demande de congés pour des raisons familiales (rémunérés ou non) et l'adaptation des horaires de garderie/services de garde scolaires ont été évoquées abondamment. En ce qui concerne les congés, les travailleuses, travailleurs posent les limites de la loi R-20, les privant des dispositions de la Loi sur Normes du travail. Aussi, différentes formules sont proposées pour modifier la convention collective : banque de congés rémunérés, journées flottantes, ou simplement pouvoir s'absenter pour la famille sans subir de conséquences négatives. Quant au soutien pour la garde des enfants, des politiques familiales favorisant la mise en place de services de soutien aux parents aux horaires atypiques serait aidant, avec en tête de liste, des garderies aux horaires compatibles avec ceux de la construction. Des employeurs rapportaient également que cet enjeu constituait une grande partie des demandes d'accommodement.

Comme je te disais « je peux-tu commencer à 6h pis je veux finir à 2h30, pis j'veis pouvoir éviter le trafic, j'veis pouvoir chercher Cédric à la garderie », c'est tout l'esti de garderie. Tout est basé autour de ça, c'est pas autre chose que ça (entretien, gestionnaire, résidentiel).

Le temps de transport constituait un autre défi important pour plusieurs parents-travailleurs. Conscients que le problème de la circulation routière est systémique, leurs propositions allaient dans le sens d'encourager les entreprises à soumissionner pour des chantiers à proximité, sinon améliorer la flexibilité d'horaire ou compenser financièrement les kilomètres parcourus pour les chantiers éloignés.

Outre la loi R-20 et le souhait de politiques familiales plus adaptées, employeurs et travailleuses, travailleurs ont rapporté comment certains obstacles structureaux pouvaient difficilement être modifiés, par exemple les règlements municipaux sur le bruit, compromettant les possibilités de modifier les horaires de travail pour les accommoder.

Des solutions à la pénurie de main-d'œuvre, évoquée précédemment, font partie des demandes des employeurs qui ont souligné que, sans soutien à ce niveau, ils ne pouvaient faire que bien peu pour la CTF.

Avoir plus de main-d'œuvre qualifiée. Cette année lors de mes besoins de main-d'œuvre il n'y avait personne sur les bassins et vous n'avez tout de même pas voulu les ouvrir. Même si ça me donne une carte d'exemption à long terme ça ferme à avoir de nouveaux employés formés et disponibles. Il n'y a que très très peu de compagnons de disponibles et ça va aller de pire en pire. Je voudrais être encore plus conciliant mais si je n'ai personne c'est plus difficile et ça me cause des problèmes vis-à-vis mes clients (sondage employeurs, réponse ouverte).

En corollaire, les cascades de sous-traitance peuvent compliquer la CTF, notamment, parce que les travailleuses, travailleurs « loués/prêtés » peuvent moins facilement demander des accommodements à l'entreprise qui sous-traite leurs services pour un besoin ponctuel et précis. De même, des répondants ont souligné les conditions de travail plus difficiles pour les travailleuses et travailleurs d'agence, souvent des personnes immigrantes.

Enfin, différents angles de solutions sont évoqués quant aux conventions collectives. D'un côté, des employeurs les souhaitent plus souples afin de favoriser des accommodements, particulièrement au niveau des horaires de travail (heure de début/fin), des vacances plus flexibles et de la possibilité de cumuler des heures dans une banque de temps.

Pouvoir mettre des heures en banque sur le commercial CCQ. Les employés trouvent ça bien dommage de perdre une journée de travail dans une semaine pour toutes sortes de raison et de ne pas pouvoir reprendre cette journée à temps simple dans une semaine où on pourrait les faire travailler plus. Sinon, on doit payer temps double passé 40 heures. C'est souvent impossible sur un job déjà soumissionné, et d'autres fois, on travaille à l'heure pour le client et il ne veut pas payer du temps double. Alors, on reste chez nous (sondage employeurs, réponse ouverte).

En revanche, des travailleuses et travailleurs réclament une application plus stricte des clauses de la convention ainsi que l'absence de conséquences négatives à se prévaloir de ses droits.

Pouvoir faire des demandes ou juste respecter la convention sans avoir peur de se faire dire le jour même ou à la fin de la semaine qu'on aura plus de job (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

Nous avons une convention collective pour cela qui n'est pas vraiment respectée par les employeurs. Seuls les bons et jeunes performants peuvent se permettre de négocier avec les boss, car ils sont payants (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

Comment augmenter la productivité encore et toujours.... si vous voulez vraiment aider les travailleurs et leurs familles..... assurez-vous que la convention présente soit respectée à 100% ça serait déjà ça (sondage travailleuses, travailleurs, réponse ouverte).

Faisant écho à ce besoin, des employeurs soulignent aussi le besoin d'avoir des normes fermes, plus claires ainsi que des formations des entrepreneurs sur celles-ci. On comprend ici que le non-respect des conventions par certains employeurs en affecte d'autres.

Un cadre législatif ferme, car l'industrie de la construction est très compétitive. Les dispositions des conventions collectives ne sont pas respectées (sondage employeurs, réponse ouverte).

6. Outils d'accompagnement - projet-pilote

La dernière phase de la recherche visait à mettre sur pied d'un projet-pilote construit sur la base des résultats obtenus. Tel que discuté précédemment, un des principaux constats de la présente étude montre que les cas de succès en matière de CTF au sein de l'industrie s'expliquent par la présence d'une forte culture favorisant la CTF. Surtout, ils soulignent que cette culture doit être portée par tous les acteurs du milieu et semble principalement passer par un dialogue entre travailleuses, travailleurs et employeurs. À preuve, l'expression « il faut changer les mentalités » a été reprise abondamment par les participantes, participants aux entretiens et aux questionnaires, tant hommes que femmes, patrons qu'employés, et de tous secteurs.

À ce constat s'ajoute le fait que les travailleuses et travailleurs ne connaissent pas toutes les mesures à leur disposition pour concilier travail et famille, que ce soit des dispositions issues des lois ou des conventions collectives.

En lien avec ces constats, un outil de sensibilisation interactif en ligne a été développé (voir page d'accueil à la Figure 3) afin de sensibiliser les acteurs du milieu quant aux facteurs déterminants de la CTF et susciter une prise de conscience sur les bonnes pratiques à mettre en place dans les milieux de travail.

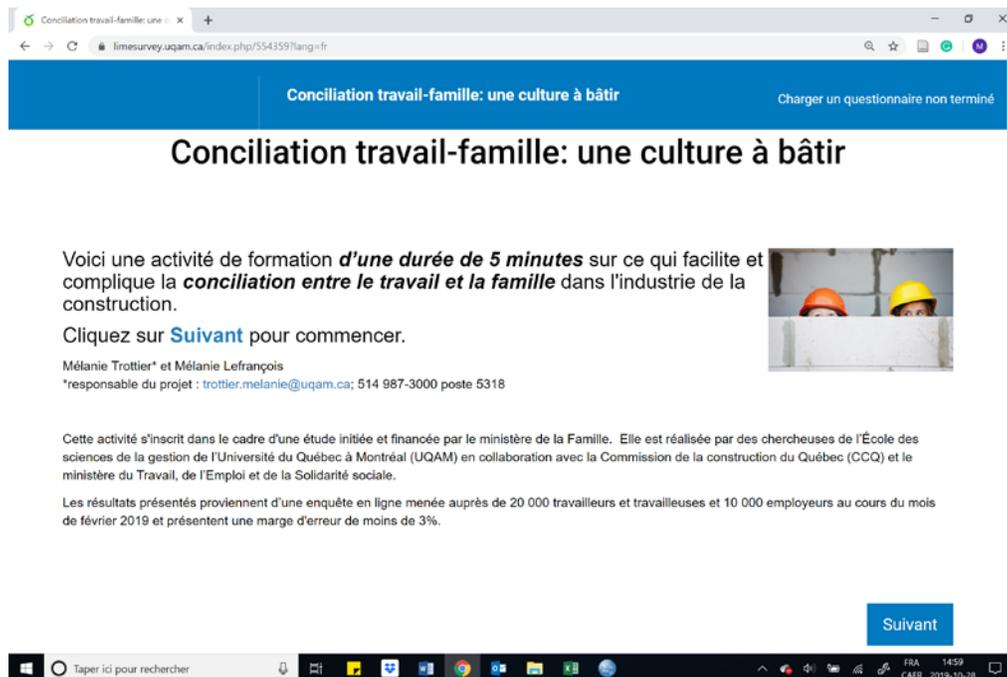


Figure 3 Page d'accueil de l'activité de sensibilisation en ligne

6.1 Description de l'activité de sensibilisation en ligne

Les constats issus des phases précédentes de la recherche ont permis d'établir que le projet-pilote vise principalement les trois (3) objectifs suivants :

- Faire connaître la situation actuelle de CTF au sein de l'industrie en mobilisant les résultats issus de la présente étude;
- Favoriser une prise de conscience des enjeux et actions qui font une différence dans la CTF des travailleuses et travailleurs;
- Fournir des références permettant de poursuivre la réflexion et éventuellement ouvrir un dialogue au travail.

Pour atteindre ces objectifs, l'activité de sensibilisation en ligne fut développée en tenant compte de l'importance de varier les activités pour transmettre les informations voulues. Dans un premier temps, les faits relatifs à la situation de CTF au sein de l'industrie ont été exploités par le biais de questions de type « quiz ». Par exemple, on leur demandait « Combien de personnes disent avoir de la difficulté à concilier travail et famille dans l'industrie de la construction selon vous? ». Les participantes et participants étaient alors appelés à choisir parmi un choix de réponses et avaient par la suite une rétroaction sur la réponse donnée (figure 4).

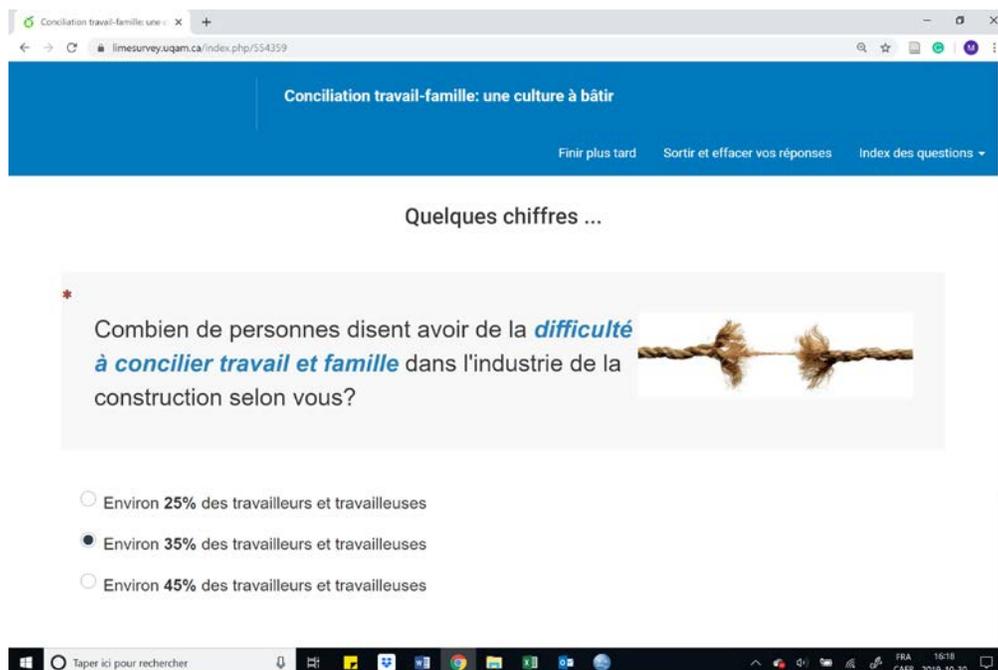


Figure 4 Exemple de question de l'activité de sensibilisation en ligne

Des mises en situation étaient également intégrées à l'activité afin d'amener les répondants à s'interroger sur les comportements de CTF généralement adoptés au sein de leur propre entreprise pour susciter une prise de conscience. Par exemple, une mise en situation illustre le cas d'un travailleur dont l'enfant est malade et qu'il ne peut donc pas mener à la garderie (figure 5). Selon la réponse choisie, le répondant obtenait une rétroaction lui reflétant le comportement le plus souvent adopté dans l'industrie.

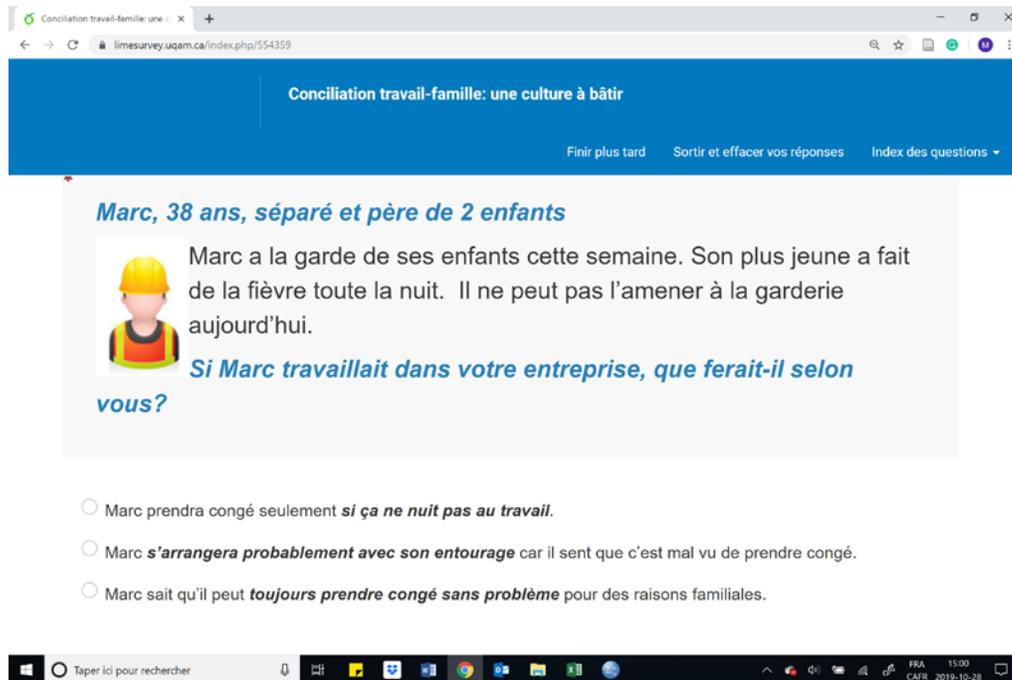


Figure 5 Exemple de mise en situation de l'activité de sensibilisation en ligne

L'activité en ligne comprenait également trois (3) capsules vidéo présentant l'importance de changer les mentalités au sein de l'industrie ainsi que les facteurs de soutien facilitant la CTF dans l'industrie de la construction (figure 6).

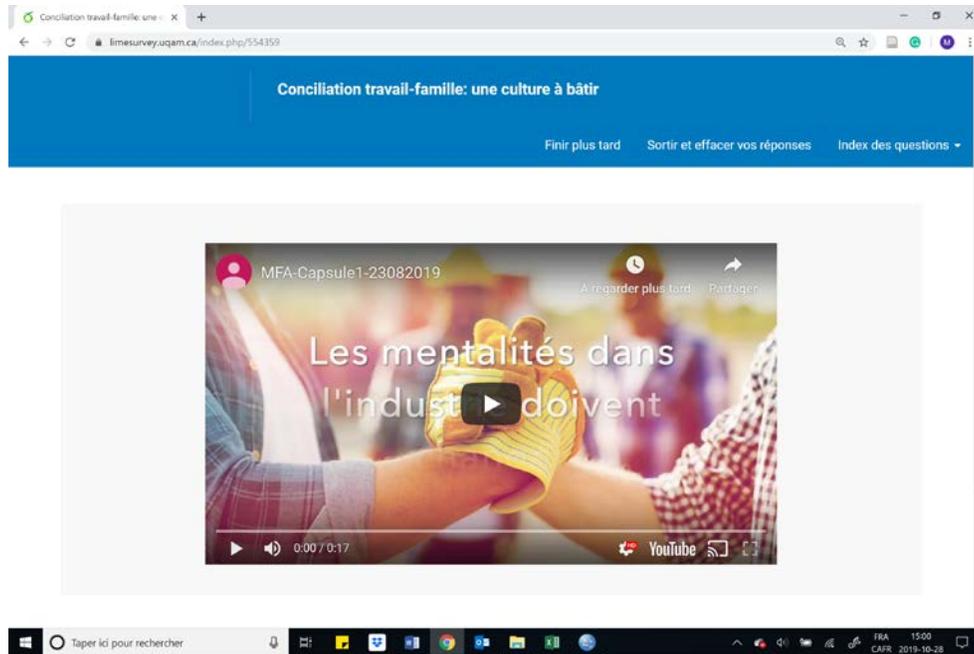


Figure 6 Exemple de capsule vidéo de l'activité de sensibilisation en ligne

Finalement, un dernier quiz transmettait de l'information utile aux travailleuses et travailleurs en révélant les pratiques les plus efficaces (figure 7) et en intégrant des liens vers des ressources pertinentes au sujet (figure 8). À la toute fin, les répondants étaient invités à évaluer l'activité quant à son format, sa pertinence et son utilité.

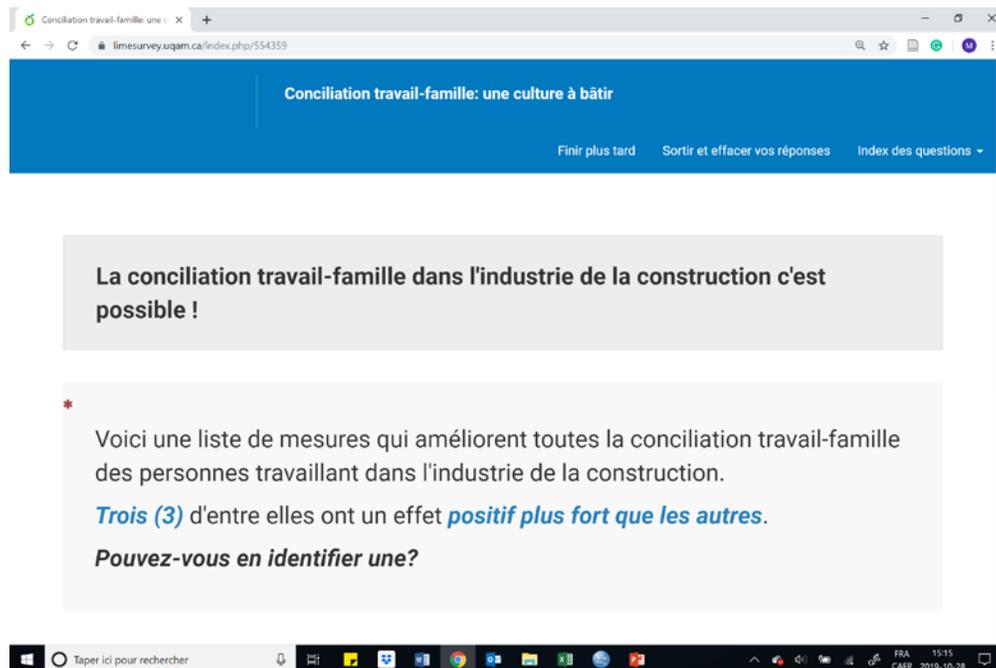


Figure 7 Exemple de question-quiz de l'activité de sensibilisation en ligne

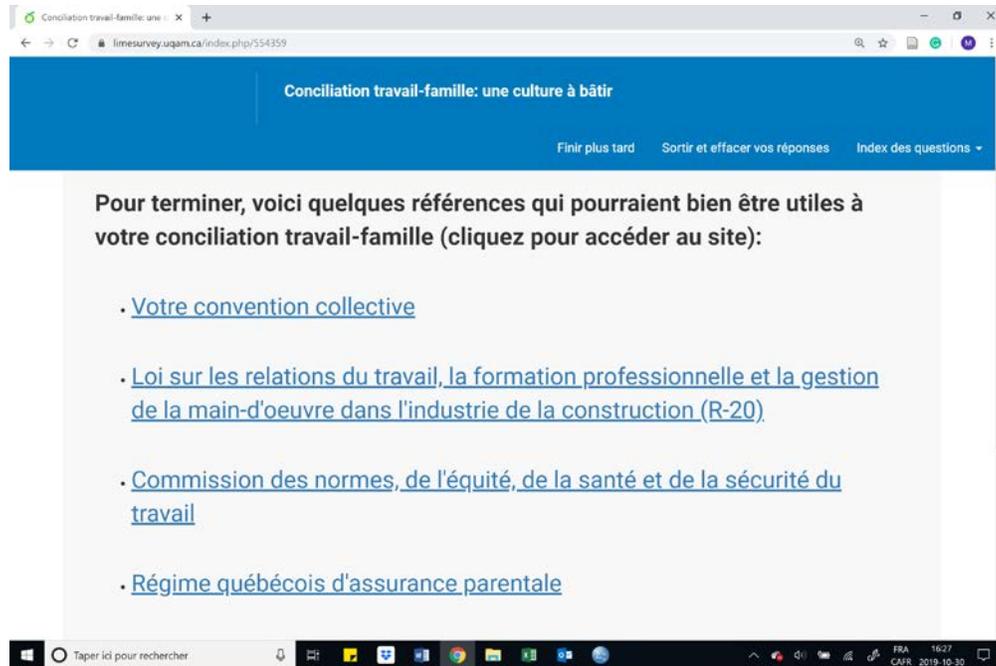


Figure 8 Exemple de ressources présentées dans l'activité de sensibilisation en ligne

6.2 Résultats du projet-pilote

Suite à l'invitation à participer au projet-pilote, 10 répondants ont effectué l'activité de sensibilisation. Parmi ceux-ci, 5 sont des travailleuses ou travailleurs, 3 des employeurs et les autres ont préféré ne pas révéler leur statut. Les questions visant à évaluer le projet-pilote portaient sur : le format, l'apprentissage de nouveaux contenus, l'utilité, la pertinence pour l'industrie et l'adoption d'un comportement/attitude.

Les résultats relatifs à ces questions montrent que la moitié des participantes et participants évaluent de façon neutre (3/5) le format de l'activité en ligne alors que l'autre moitié l'évalue favorablement (4/5). Compte tenu du délai et des moyens limités pour réaliser l'activité en ligne, cette évaluation apparaît positive et laisse présager qu'une version améliorée de l'activité pourrait être jugée très pertinente de la part de futurs participantes et participants.

Par ailleurs, une minorité de personnes ont indiqué qu'elles avaient appris quelque chose par le biais de l'outil. Toutefois, l'analyse des réponses données aux questions quiz et mises en situation montre qu'une minorité de participants a réussi à identifier correctement les réponses (ex. : la proportion de travailleuses et travailleurs devant concilier travail et famille dans l'industrie ou encore les pratiques les plus utiles aux travailleuses et

travailleurs pour améliorer leur conciliation). Il y a toutefois la moitié des répondants qui juge la formation comme ayant été utile. À la lumière de ces résultats, il semble donc y avoir un besoin de faire connaître les enjeux vécus dans l'industrie mais aussi un souhait d'obtenir davantage d'information dans ce type d'activité.

En ce qui a trait à la pertinence de l'activité en regard du secteur d'activité, la quasi-totalité des répondants évalue que celle-ci est adaptée à l'industrie de la construction et le tiers des répondants indique qu'il a l'intention de mettre en pratique une des mesures dont il était question dans la formation, ce qui apparaît très positif compte tenu de la portée limitée du projet.

6.3 Limites du projet-pilote

Tel que discuté plus haut, la modification du format du projet-pilote en raison des défis de recrutement d'une entreprise volontaire présente une limite au projet-pilote. Les résultats, bien que fragmentaires, montrent tout de même une ouverture et un intérêt des participantes et participants pour ce type d'activité. Compte tenu des résultats issus des trois (3) volets de la présente étude (entretiens, sondage et projet-pilote), il apparaît important de poursuivre le développement d'activités de sensibilisation interactives et spécifiques au milieu de la construction qui permettraient de transmettre davantage d'information sur la CTF ainsi que sur les mesures considérées efficaces dans l'industrie.

7. Discussion et pistes de réflexion

La présente étude dresse un premier portrait de la situation de CTF au sein de l'industrie de la construction au Québec. Les entretiens, le sondage ainsi que le projet-pilote ont permis de dresser un inventaire riche et large des enjeux qui s'y rattachent, tant au niveau de ses effets que de ses déterminants. Il faut souligner le grand intérêt qu'a suscité cette étude à toutes les étapes de sa réalisation et ce, tant du côté des employeurs que des travailleuses et travailleurs. L'initiative du ministère de la Famille de réaliser une telle étude était des plus pertinentes et constitue un point de départ important dans cette industrie où la CTF est un enjeu sensible ayant des répercussions importantes, sur les individus et de leur famille, sur la performance des organisations mais aussi, plus largement, sur la société québécoise.

Plus spécifiquement, cette étude a permis de mettre en lumière la complexe articulation entre les facteurs spécifiques à l'industrie de la construction qui influencent la CTF. Cette industrie présente des particularités à l'égard de l'organisation du travail et du contexte réglementaire qui la rendent unique et qui font en sorte que les constats issus d'autres industries ne peuvent y être appliqués intégralement. La présente section rappelle et discute les principaux constats de l'étude.

7.1 Ampleur du conflit travail-famille au sein de l'industrie

Le conflit travail-famille au sein de l'industrie de la construction est un enjeu qui touche de près ou de loin tous les acteurs y étant impliqués. En effet, la moitié (51%) des travailleuses et travailleurs rapportent vivre un niveau élevé de conflit travail-famille et ce niveau de conflit n'est pas lié à la taille de l'entreprise ou la région géographique. Il y a toutefois des différences marquées selon les secteurs d'activités, notamment avec un conflit significativement plus grand pour les travailleuses et travailleurs du secteur du génie civil et de la voirie. On pourrait expliquer cette différence, d'une part, par la pression issue des donneurs d'ordre pour le respect des échéances et, d'autre part, par le recours fréquent à des cascades de sous-traitance déplaçant la pression vers les sous-traitants en fin de chaîne où les conditions de travail sont moins favorables (Mercure, 2001). En effet, le respect des échéances est un facteur déterminant dans la charge de travail demandée aux travailleuses et travailleurs et ce secteur en est un particulièrement sensible en raison de la nature des exigences contractuelles. Par ailleurs, il est aussi apparu que les horaires de travail de nuit, les longues heures de travail et l'obligation de

temps supplémentaire étaient perçus comme étant plus présents dans ce secteur spécifique. Les possibilités de contrôler le temps de travail, un facteur favorable à la CTF, y serait donc plus faible (Lingard et Francis, 2012; Lingard et al., 2010b). La question se pose alors, à qui revient-il la responsabilité de gérer les accommodements de CTF?

7.2 Effets du conflit travail-famille

Les démonstrations des effets néfastes du conflit travail-famille sont nombreuses et l'industrie de la construction ne fait pas exception. En effet, plus les travailleuses et travailleurs de l'industrie vivent un conflit travail-famille élevé, plus leur épuisement émotionnel est grand. La santé psychologique est donc directement liée au niveau de conflit vécu, sans compter les effets collatéraux potentiels sur la santé physique et l'absentéisme au travail. À ces effets sur les individus s'ajoutent des effets sur l'entourage tel que la surcharge domestique ou encore des difficultés rapportées dans la vie de couple. À ce sujet, les travailleuses et travailleurs nous ont exprimé clairement que les conditions de travail, notamment les longues heures et le manque de flexibilité, avaient influencé la trajectoire professionnelle de l'autre parent ou étaient à la source de leur propre séparation.

Finalement, les impacts du conflit travail-famille ne se limitent pas à la famille puisque les résultats montrent que plus un travailleur vit un conflit travail-famille élevé, plus son intention de quitter son employeur et l'industrie est grande. Il ne faut pas oublier les travailleuses et travailleurs ayant déjà quitté l'industrie à cause de trop grandes difficultés de CTF et qui ne sont ainsi pas considérés dans ces résultats.

Ces résultats sont à considérer avec attention pour attirer et retenir les travailleuses et travailleurs compte tenu du contexte économique de pénurie de main-d'œuvre avec lequel l'industrie doit composer.

7.3 Déterminants du conflit travail-famille au sein de l'industrie

Parmi le large éventail de facteurs pouvant contribuer au conflit travail-famille auquel cette étude s'est intéressée, trois (3) se démarquent plus particulièrement : la charge de travail, la culture organisationnelle et le soutien du superviseur. À cela s'ajoutent des mesures spécifiques visant la CTF.

7.3.1 Charge de travail

Rejoignant plusieurs des écrits de Lingard et coll., la charge de travail explique une large proportion du conflit travail-famille vécu au sein de l'industrie. Rappelons ici que la cadence, la pression et l'énergie que demande le travail amplifient fortement le conflit vécu. En termes d'exigences liées au temps, ce n'est pas le nombre absolu d'heures travaillées qui influence directement ce conflit. Ce sont plutôt le temps de transport et la prévisibilité des horaires qui font varier le niveau de conflit travail-famille vécu.

PISTES DE RÉFLEXION

Il faut élargir la compréhension de la charge de travail au sein de l'industrie en la comprenant comme étant un facteur plus grand que le nombre d'heures travaillées hebdomadairement. Cela peut impliquer de réduire la pression ressentie par les travailleuses et travailleurs lorsqu'ils sont au travail notamment, en assurant des conditions de travail saines et sécuritaires et favorisant la récupération physique pour qu'il reste de l'énergie à la fin de la journée de travail pour les responsabilités familiales. Cela peut aussi signifier de repenser les horaires de travail en termes de flexibilité et de prévisibilité. Ces dimensions des horaires ont des impacts directs sur le quotidien des travailleuses et travailleurs qui doivent aussi composer avec une circulation routière qui se densifie et des contraintes d'horaire de la part des différents modes de garde en petite enfance et en milieux scolaires.

Un exemple concret...

Une grande entreprise du secteur du génie civil et de la voirie ne soumissionne plus sur des projets dont les chantiers sont à trop grande distance du lieu de résidence de leurs employés.

La réflexion entourant la charge et les horaires de travail n'appartient pas qu'à l'employeur mais doit s'étendre également aux clients et autres acteurs. En effet, si certains employeurs ne déposent pas de soumission sur des projets sachant que leurs employés auront un temps de transport trop grand ou des délais de production trop serrés, d'autres ne peuvent tout simplement pas se le permettre financièrement. Il y a donc lieu de sensibiliser les clients (donneurs d'ordres) qui posent des exigences faisant inévitablement pression sur les travailleuses et travailleurs. Cette sensibilisation doit notamment passer par une responsabilisation collective des clients, qui sont parfois des entreprises privées mais aussi des organismes publics et parapublics. Nos résultats peuvent être mis en lien avec les préoccupations d'acteurs de la construction quant à la

manière d'attribuer les contrats publics au plus bas soumissionnaire, notamment sur les grands chantiers.

7.3.2 Culture organisationnelle

Une culture organisationnelle valorisant l'intégration du travail et de la famille chez ses employés est le deuxième facteur expliquant le niveau de conflit travail-famille vécu chez les travailleuses et les travailleurs de l'industrie. À cet égard, les résultats ont montré un décalage entre la perception que les travailleuses et travailleurs ont de leur entreprise et celle que les employeurs ont. Il semble que les employeurs perçoivent que leur organisation est le lieu d'une culture de CTF plus forte que ce que les travailleuses et travailleurs perçoivent.

PISTES DE RÉFLEXION

Une culture orientée vers la CTF offre une ouverture au sein d'une entreprise pour discuter de ces enjeux avec les collègues et l'employeur. L'émergence d'une culture orientée vers la CTF passe inévitablement par une sensibilisation. Or, parler de CTF dans un milieu à prédominance masculine comme la construction heurte les représentations traditionnelles voulant que ce soit les femmes qui sont principalement responsables de la sphère familiale (Williams et al. 2013). Aussi, des actions de sensibilisation doivent prendre en compte les enjeux spécifiques que vivent les mères et les pères dans l'industrie. Surtout appuyés par les résultats des entretiens, ces différences s'expriment principalement par la notion de légitimité. Pour les femmes, il s'agit de parvenir à se maintenir légitimement en emploi malgré les demandes posées par leurs responsabilités familiales. Pour les hommes, surtout les jeunes pères rencontrés, il s'agit de défendre la légitimité de leur désir de s'impliquer davantage dans leur famille.

Un exemple concret...

Une PME du secteur résidentiel discute en groupe des semaines de vacances annuelles de sorte à accommoder les employés ayant des contraintes (ex. : fermeture de la garderie).

Dans les deux cas, les enjeux sont immenses et passent par la capacité qu'auront les travailleuses et travailleurs à aborder ces sujets dans les organisations. Pour cela, la sensibilisation doit viser les employeurs qui doivent être conscients de cette ouverture qu'ils projettent ou non sur leurs employés. Ils doivent être informés que cette ouverture

créer les conditions pour que les travailleuses et travailleurs soient confortables de discuter d'enjeux de CTF, et ce tant pour les pères que les mères.

En ce sens, les résultats de la présente étude fournissent des leviers pour montrer l'importance sous-estimée de l'ouverture du milieu à l'égard de la CTF. Ces résultats permettent aussi de faire valoir l'interaction potentielle entre l'enjeu de rétention de la main-d'œuvre et une culture défavorable à la CTF. Cette piste pourrait constituer un argument-clé pour convaincre les employeurs de l'importance d'une culture de CTF comme facteur d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, tant pour les femmes que les hommes, dans le contexte de pénurie actuel.

7.3.3 Soutien de la part des superviseurs

La culture organisationnelle s'incarne principalement par le biais du superviseur immédiat qui est très souvent la voie de communication entre une entreprise et les employés. Selon la taille de l'entreprise, ce supérieur immédiat pouvait être le propriétaire, le contremaître, le superviseur ou le chef d'équipe. Bien entendu, selon le rôle occupé, le pouvoir décisionnel quant à l'attribution d'un congé est variable. Or, contrairement à ce que l'on aurait pu croire, ce n'est pas tant l'aide concrète offerte aux employés qui affecte le conflit vécu mais bel et bien l'ouverture que montre un superviseur à l'égard de ses employés. En effet, le soutien qu'offre un superviseur en se montrant empathique, sensible et à l'écoute contribue largement à réduire le conflit travail-famille vécu. Les résultats montrent également que ce soutien est plus difficile à obtenir dans les grandes entreprises où la proximité superviseur-employé est sans doute moins grande. Le « donnant-donnant » est sans doute l'expression la plus souvent utilisée pour désigner cette relation d'entraide entre un employeur et une travailleuse ou un travailleur. Bien qu'il ne soit pas néfaste en soit, le « donnant-donnant » implique néanmoins la nécessité pour la travailleuse ou le travailleur de consentir un effort supplémentaire en contrepartie d'un accommodement travail-famille. Le soutien du superviseur se distingue alors de la dimension collective de la culture orientée vers la CTF par l'incarnation de ce soutien par un individu envers un autre.

PISTES DE RÉFLEXION

Le soutien du superviseur comme facteur-clé d'une bonne CTF est incontournable. Le fait que le soutien émotif (empathie, écoute, ouverture) soit celui qui ait le plus d'impacts

positifs sur la CTF est un constat important de cette étude. La sensibilisation des supérieurs à l'importance de leur rôle pour la CTF pourra recadrer la perception qu'ont les employeurs du soutien en les incitant à réfléchir à leur manière d'accueillir les demandes des travailleurs autant qu'à l'offre d'accommodements concrets.

En ce sens, les employeurs étaient nombreux à décrire une marge de manœuvre très restreinte pour accommoder leurs travailleurs en termes d'horaires ou de congés, vu le peu de latitude offert par le cadre réglementaire actuel.

Certains ont d'ailleurs révélé mettre en place certaines mesures informelles afin d'accommoder des employés (ex. : banque d'heures). Il demeure que le manque de ressources pour accommoder ne devrait pas faire en sorte que la CTF soit un sujet dont il ne faut absolument pas discuter en milieu de travail. Sans compter que les possibilités de discuter avec des supérieurs et des collègues peut favoriser l'identification de solutions collectives et innovantes.

Un exemple concret...

Un peintre a changé d'entreprise afin de travailler pour un employeur ayant une ouverture pour discuter de CTF.

Enfin, il ressort de manière évidente que cette marge de manœuvre limitée des gestionnaires nécessite que l'on réfléchisse à des moyens de fournir du soutien aux employeurs et souligner la grande ouverture de plusieurs employeurs rencontrés dans le cadre de cette étude.

7.3.4 Mesures visant la conciliation travail-famille

L'étude a également étudié l'efficacité de mesures spécifiques à la CTF. Parmi toutes celles étudiées, trois (3) ressortent comme étant particulièrement déterminantes : la capacité de modifier son horaire de travail (ex. : modifier l'heure de début du quart de travail afin d'aller mener les enfants à la garderie), la possibilité de choisir le chantier de travail et la possibilité de refuser de faire du temps supplémentaire. Ces mesures sont directement en lien avec la charge de travail et le contrôle sur le cadre du travail, deux déterminants clé du conflit travail-famille relevés précédemment. En effet, il faut relever que tous les secteurs ne sont pas égaux face à ces mesures en raison du cadre réglementaire qui les régit.

Outre la disponibilité de mesures, une autre piste de réflexion concerne la connaissance même des mesures disponibles. À titre d'exemple, plusieurs travailleuses et travailleurs évoquent vouloir des congés de maladie, différents des congés pour obligations familiales,

alors qu'ils y ont déjà droit. Le fait que le montant prévu pour les congés de maladie soit versé à même la paie de vacances rend cette mesure invisible pour un grand nombre d'entre eux.

Finalement, des mesures disponibles et connues ne seront efficaces que si les travailleuses et travailleurs sentent qu'ils ont l'espace pour les utiliser sans pénalité au travail. Actuellement, la pénurie de main-d'œuvre rend cette utilisation difficile dans certains secteurs où l'interdépendance des tâches est cruciale et la pression des échéanciers est grande. La semaine comprimée de 4 jours en est un exemple. Certaines conventions permettent cette mesure mais les chantiers et la culture prévalant dans l'organisation font en sorte qu'on peut ne pas se sentir légitime de s'en prévaloir.

Les résultats issus de la présente étude vont dans le même sens que ceux issus de recherches menées dans l'industrie de la construction par Lingard et ses collaborateurs à l'égard de la charge, du contrôle sur les heures de travail ainsi que du rôle particulier du superviseur. Il semble donc y avoir des similarités qui transcendent le contexte national ainsi que le type de poste occupé dans l'industrie.

7.4 Portée des résultats

À la lumière des résultats présentés, il est clair que les façons de soutenir la CTF au sein de l'industrie de la construction doivent être nombreuses et interpeller un grand nombre d'acteurs.

En effet, au-delà de la capacité individuelle des travailleuses et des travailleurs à bien s'organiser face à leurs responsabilités familiales et professionnelles ainsi que du soutien que peuvent leur apporter les employeurs, les facteurs identifiés montrent le caractère systémique des enjeux et interpellent également les différents acteurs impliqués dans l'industrie de par la réglementation qui l'entoure, allant du temps de travail au mode d'attribution des contrats. Ainsi, associations syndicales, associations patronales, ministères, Commission de la construction du Québec, donneurs d'ordres et sous-traitants, tous jouent un rôle en tant que client, législateur ou encore organisme de contrôle. La communauté peut elle-même être impliquée en raison du besoin d'attirer et retenir la main-d'œuvre en région. Citons ici l'exemple original de la ville de Saint-Pamphile qui a ouvert une garderie offrant un service de soir et de nuit pour les

travailleuses et travailleurs des entreprises de la région ayant des horaires atypiques¹⁹. Une meilleure CTF au sein de l'industrie de la construction est une responsabilité partagée et une réflexion collective s'impose.

Les pratiques à mettre en place doivent-elles être uniformes? Les résultats montrent qu'il existe des particularités bien réelles selon le secteur d'activité, la taille d'entreprise ou la région géographique. Considérant ces particularités, une thématique phare de la réflexion à entreprendre devrait être la nécessaire flexibilité dans les mesures, une demande qui ressort fortement dans le discours de toutes les personnes rencontrées.

¹⁹ Cousineau, Marie-Ève, Radio-Canada, 31 octobre 2019. « Une garderie de soir et de nuit pour attirer des employés ». En ligne. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1307420/garderie-soir-nuit-saint-pamphile-horaire-attirer-travailleurs>. Page consultée le 31 octobre 2019

8. Conclusion

L'objectif de ce projet de recherche était de *comprendre, expliquer et tenter de faire évoluer les pratiques en faveur de la conciliation travail-famille dans l'industrie de la construction.*

La variété des méthodes de collecte des données utilisées a permis de dresser un portrait des enjeux relatifs à la CTF dans l'industrie ainsi que de ses déterminants et ses conséquences. Les données permettent de souligner l'influence particulière de la charge de travail ainsi que de certaines mesures organisationnelles telles que la capacité des travailleuses et travailleurs à modifier leur horaire de travail, la possibilité de choisir le chantier où ils travaillent et la possibilité de refuser de faire du temps supplémentaire. De plus, les résultats montrent qu'une partie importante de la CTF passe par une plus grande ouverture à la CTF, que ce soit par la présence d'une culture organisationnelle orientée vers cette conciliation ou le soutien des superviseurs. Comme de nombreux répondants l'ont mentionné, une meilleure CTF passe par un changement de mentalités au sein de l'industrie.

Sur la base de ces constats, le projet-pilote développé visait une sensibilisation, tant des gestionnaires que des travailleuses et travailleurs, à la situation actuelle de CTF dans l'industrie, notamment quant aux principaux déterminants identifiés mais aussi quant aux meilleures pratiques ainsi qu'à l'importance de développer une culture de soutien à la CTF. Bien que de portée limitée, le projet-pilote réalisé a mis en évidence l'ouverture des participantes et participants pour une activité de sensibilisation ainsi que la nécessité de mieux faire connaître les enjeux et les ressources relatives à la CTF dans le milieu.

À la lumière de la recension réalisée, la présente étude est la première à s'être intéressée de façon spécifique à la CTF au sein de l'industrie de la construction au Québec. Considérant les défis auxquels l'industrie fait face, notamment en lien avec la rareté de la main-d'œuvre et les défis d'attraction-rétention de femmes, il importe de poursuivre le travail amorcé en multipliant les efforts de sensibilisation et en encourageant les actions favorisant une plus grande ouverture à la CTF. La diffusion des résultats de la présente étude auprès de celles et ceux impliqués, de près ou de loin dans l'industrie, constitue un premier pas en ce sens.

9. Références

- Amaratunga, D., Haigh, R., Shanmugam, M., Lee, A. J., et Elvitigala, G. (2006). *Construction industry and women: A review of the barriers*. In Proceedings of the 3rd International SCRI Research Symposium.
- Brislin, R. W. (1980). *Cross-cultural research methods*. In *Environment and Culture* (pp. 47-82). Springer US.
- Clawson, D., et Gerstel, N. (2014). *Unequal Time : Gender, Class, and Family in Employment Schedules*. New York: Russell Sage Foundation.
- Centre d'interprétation au marché de l'emploi (CIME). (2012a). *Les femmes dans la construction, des syndiquées à part entière*.
- Centre d'interprétation au marché de l'emploi (CIME). (2012b). *Les femmes dans la construction, faire partie des solutions*.
- Commission de la construction du Québec. (2016). *Les femmes dans la construction: portrait statistique 2015*.
- Commission de la construction du Québec (2019). *La mixité en chantier*. En ligne. <http://mixite.ccq.org/> Page consultée le 10 septembre 2019.
- Conseil du statut de la femme. (2013). *Une mixité en chantier-Les femmes dans les métiers de la construction*.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development. Theory and Applications* (4th ed.): Sage Publications. 280 p.
- Dion, G., et Tessier, R. (1994). *Validation de la traduction de l'Inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson*. Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 26(2), 210.
- Dupuis, P., Delagrave, L, Pilon, J.-L. et Charest, J. (2008). *Les abandons dans les métiers et occupations de la construction : ampleur et causalité*. Commission de la construction du Québec (CCQ), Montréal, 78 p.
- Greenhaus, J. H. et Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Institut de la statistique du Québec (2019). Répartition de la population de 15 ans et plus selon la situation conjugale, le groupe d'âge et le sexe, 2016. En ligne. http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/familles-menages/202_2016.htm Page consultée le 15 octobre 2019.
- Janssen, O. (2001). *Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction*. *Academy of management journal*, 44(5), 1039-1050.
- Lacroix, C., et Boulet, M. (2013). *La répartition du temps des parents québécois et la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles*. *Données sociodémographiques en bref*, 18(1), 14-19.

- Lavoie, A. (2016). Les défis de la conciliation travail-famille chez les parents salariés. Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015. Montréal: Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec. 60 pages.
- Lingard, H., Brown, K., Bradley, L., Bailey, C., et Townsend, K. (2007). *Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(10), 807-815.
- Lingard, H., et Francis, V. (2005). *Does work-family conflict mediate the relationship between job schedule demands and burnout in male construction professionals and managers?*. *Construction Management and Economics*, 23(7), 733-745.
- Lingard, H., et Francis, V. (2006). *Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals?*. *Construction Management and Economics*, 24(2), 185-196.
- Lingard, H. C., et Francis, V. (2007). « Negative interference" between Australian construction professionals' work and family roles. Evidence of an asymmetrical relationship. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(1), 79-93. doi:10.1080/09699980710716990
- Lingard, H. C., Francis, V., et Turner, M. (2010a). *The rhythms of project life: a longitudinal analysis of work hours and work-life experiences in construction*. *Construction Management and Economics*, 28(10), 1085-1098.
- Lingard, H., Francis, V., et Turner, M. (2010b). *Work-family conflict in construction: Case for a finer-grained analysis*. *Journal of construction engineering and management*, 136(11), 1196-1206.
- Lingard, H., Francis, V., et Turner, M. (2012). *Work time demands, work time control and supervisor support in the Australian construction industry: An analysis of work-family interaction*. *Engineering, construction and architectural management*, 19(6), 647-665.
- Lingard, H., et Sublet, A. (2002). *The impact of job and organizational demands on marital or relationship satisfaction and conflict among Australian civil engineers*. *Construction Management et Economics*, 20(6), 507-521.
- Lingard, H. C., Turner, M., et Charlesworth, S. (2015). Growing pains: work-life impacts in small-to-medium sized construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 312-326. doi:10.1108/ECAM-07-2014-0100
- Lippel, K., Messing, K., Vézina, S., et Prud'homme, P. (2011). Chapitre 3 : Conciliation travail et vie personnelle. Dans M. Vézina, E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin, A. Delisle, M. St-Vincent, A. Funes, P. Duguay, S. Vézina, et P. Prud'homme (dir.), *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST) (pp. 159-232). Montréal: Gouvernement du Québec, IRSST, INSPQ, ISQ.
- Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*. RLRQ, c.R-20 Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/R-20?&digest=>
- Lyness, K. S., Thompson, C. A., Francesco, A. M., et Judiesch, M. K. (1999). *Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave, and return to work*. *Sex roles*, 41(7-8), 485-508.
- MacKenzie, S. (2008). *A close look at work and life balance/wellbeing in the Victorian commercial building and construction sector*. Building Industry Consultative Council, East Melbourne.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., et Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*. Vol. 21, pp. 3463-3464. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.

Mercure, D. (2001). *Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi. Du fordisme à l'impartition flexible*, dans Jean Bernier et autres (dir.), *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval

Ministère de la Famille (2019) *Conciliation famille-travail-études*. En ligne. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/Pages/index.aspx> Page consultée le 10 septembre 2019

Ministère de la Famille. (2016) *Recherche-action dans le secteur de la construction en matière de conciliation travail-famille (CTF)*. Document d'appel d'offres sur invitation, Contrat de gré-à-gré.

Mongeau, M. (2009). *Des milieux de travail essoufflés, du temps à négocier*. LeMonde, édition mai-juin 2009

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., et McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (Quatrième ed.). Paris: Armand Colin.

Turner, M., Lingard, H., et Francis, V. (2009). *Work-life balance: an exploratory study of supports and barriers in a construction project*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 94-111.

Turner, M. (2013). *The development of a work-life fit model: a demands and resources approach*. PhD thesis, Construction and Project Management, RMIT University.

Turner, M., et Mariani, A. (2016). *Managing the work-family interface: Experience of construction project managers*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 243-258.

Tremblay, D.-G. (2010). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 268p.

Van Steenbergen, E. F., et Ellemers, N. (2009). *Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 617-642.

Vinokur, A., Schul, Y., et Caplan, R. D. (1987). *Determinants of perceived social support: interpersonal transactions, personal outlook, and transient affective states*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1137.

Williams, J. C., Blair-Loy, M., et Berdahl, J. L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234. doi:10.1111/josi.12012

Wright, T. A., et Cropanzano, R. (1998). *Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover*. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.

ANNEXE A - Définition des secteurs de l'industrie de la construction

Tiré du document d'appel d'offres sur invitation (p.5)

1. Secteur industriel

Le secteur industriel englobe la construction de bâtiments, y compris les installations et équipements physiquement rattachés ou non à ces bâtiments, réservés principalement à la réalisation d'une activité économique par l'exploitation des richesses minérales, la transformation des matières premières et la production de biens.

2. Secteur institutionnel et commercial

Le secteur institutionnel et commercial englobe la construction de bâtiments, y compris les installations et équipements physiquement rattachés ou non à ces bâtiments, réservés principalement à des fins institutionnelles ou commerciales ainsi que toute construction qui ne peut être comprise dans les secteurs résidentiel, industriel et génie civil et voirie.

3. Secteur génie civil et voirie

Le secteur génie civil et voirie englobe la construction d'ouvrages d'intérêt général d'utilité publique ou privée, y compris les installations, les équipements et les bâtiments physiquement rattachés ou non à ces ouvrages, notamment la construction de routes, aqueducs, égouts, ponts, barrages, lignes électriques et gazoducs.

4. Secteur résidentiel

Le secteur résidentiel englobe la construction de bâtiments, y compris les installations et équipements physiquement rattachés ou non à ces bâtiments, dont plus de 85 % de la superficie, en y excluant tout espace de stationnement, est réservée à l'habitation et dont le nombre d'étages au-dessus du sol, excluant toute partie de sous-sol et vue de toute face du bâtiment ou de l'ensemble de bâtiments, n'excède pas six dans le cas de bâtiments neufs ou huit dans les autres cas.

- **Secteur résidentiel léger**

Les travaux de construction résidentielle légère sont effectués sur les bâtiments dont la charpente n'est pas majoritairement composée de poutres et de colonnes d'acier ou de béton armé ou de substituts de tels matériaux.

- **Secteur résidentiel lourd**

Les travaux de construction résidentielle lourde sont effectués sur des bâtiments dont la charpente est composée majoritairement de poutres et de colonnes d'acier ou de béton armé ou de substituts de tels matériaux.

ANNEXE B – Guide d’entretien – entreprises ayant des pratiques dites «exemplaires»

Préambule :

Pouvez-vous me décrire votre parcours au sein de l’industrie? Me décrire votre organisation actuelle?

1. Quels sont les besoins de CTF dans votre organisation (perçus et évoqués par les travailleurs)?
2. Quelles sont les pratiques de CTF en place dans votre organisation?
3. Qu’est-ce qui a motivé votre démarche (événement, nombre de demandes, “pression” sociale, autre)?
4. Comment vos pratiques de CTF se sont-elles insérées dans la vie de l’entreprise : valeurs présentes depuis la fondation, changement progressif, virage à 180°?
 - Dans la mesure où les pratiques émanent d’un changement de culture, comment celles-ci ont-elles été reçues?
5. Comment avez-vous planifié et réalisé la mise en place des mesures ou des pratiques de CTF?
 - Qu’est-ce qui a facilité votre démarche? Quels étaient des obstacles?
6. Comment mesurez-vous les retombées de votre démarche? Quels impacts voyez-vous à ces mesures?
 - Indicateurs : absentéisme, santé au travail, satisfaction, etc.
7. De quel soutien additionnel auriez-vous aimé bénéficier (ou aimeriez-vous avoir) dans votre démarche (de quel acteur)? Qui peut aider selon vous?
8. Quel conseil donneriez-vous à une entreprise de la construction qui veut favoriser la CTF?

ANNEXE C – Guide d’entretien – travailleuses et travailleurs (phase 3)

Objectifs de l’entretien

- Identifier les enjeux de CTF vécus;
- Identifier les stratégies (personnelles et organisationnelles) pour faire face aux défis de CTF;
- Comprendre l’influence du cadre formel et informel de la CTF sur les défis vécus et les stratégies déployés [nature du travail, convention collective, mesures organisationnelles, pratiques informelles (culture organisationnelle, soutien des collègues et de l’employeur)];
- Identifier les besoins en matière de pratiques de CTF ainsi que les pratiques souhaitées.

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
Introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l’interviewer • Présentation brève du projet • Présentation du déroulement de l’entretien (enjeux éthiques, enregistrement, etc.)
Faire connaissance autour du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Parlez-moi de votre parcours d’emploi. <i>Relances possibles :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Occupez-vous l’emploi pour lequel vous avez étudié? ○ Années d’expérience dans votre domaine? ○ Combien d’employeurs au cours de la dernière année? Combien de chantiers? • Parlez-moi du travail que vous effectuez présentement (nom de l’entreprise, poste). <i>Relances possibles :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nom de l’entreprise ○ Poste occupé, depuis combien de temps (dans ce poste, dans l’entreprise)? • Comment pouvez-vous me décrire votre charge de travail ? <i>Relances possibles :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d’heures par semaine (moyenne)? Nombre de semaines dans la dernière année? ○ Cadence, quantité de travail, pression, stress

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Horaires de travail ○ Plusieurs emplois simultanément? • Travaillez-vous en équipe? Est-ce que ces équipes sont stables? • Comment est la composition homme/femme dans votre milieu, votre équipe?
<p>Conciliation travail-famille : difficultés et effets</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se passe la conciliation travail-famille pour vous? <ul style="list-style-type: none"> ○ Combien d'enfants habitent avec vous à la maison? ○ Quel âge ont-ils? ○ Avez-vous la garde partagée d'un ou plusieurs de ces enfants? Quelle est votre situation familiale (en couple – marié, conjoint de fait-, divorcé/séparé, célibataire)? ○ Êtes-vous un proche aidant? Ex. conjoint, parent ○ Est-ce que vous êtes le principal revenu familial ? Quel est l'emploi ou l'horaire de votre conjoint? ○ Qu'est-ce qui vous donne le plus de fil à retordre? (Lié au temps, à l'énergie, etc.) • <i>Obstacles - Napperon «Enjeux»²⁰:</i> <p>- On a mis sur ce napperon des zones d'où peuvent venir des difficultés de conciliation. Vous avez déjà mentionné (ex. enfants, couple, etc.) Est-ce que vous pensez à d'autres difficultés ?</p> • Comment les personnes autour de vous au travail composent-elles avec leur CTF <ul style="list-style-type: none"> ○ Qu'est-ce qui explique les différences (lorsque présentes) selon vous (domaine, fonction, genre)?

²⁰²⁰ Afin de dynamiser l'entretien et de présenter au participant le répertoire de toutes les sphères possibles de réponse, un napperon illustrant les sphères desquelles peuvent provenir les enjeux sera utilisé (ex. : sphère «famille», sphère «collègues»).

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
	<ul style="list-style-type: none"> • (pour une femme) Comment s'est passée votre conciliation travail-grossesse? Retrait préventif? • Avez-vous pris un congé parental? Si oui, combien de temps? Comment s'est déroulé le retour? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour faciliter ce retour?
Conciliation travail-famille : stratégies	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos stratégies pour concilier travail et famille (comment vous vous y prenez pour remplir vos responsabilités)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Au travail? ○ Dans la famille?
Conciliation travail-famille : cadre formel et informel	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les mesures disponibles dans votre milieu? <i>Napperon «Mesures»²¹</i> <p>Un peu comme tantôt, on a préparé un tableau des mesures possibles. Vous avez donc indiqué les suivantes XXX. Y'en a-t-il d'autres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parmi les mesures disponibles, lesquelles utilisez-vous? Sinon, pourquoi ne les utilisez-vous pas? - Savez-vous ce qui est offert par votre employeur ? (ex. paiement en avance des journées maladie) • Comment sont perçues les mesures de CTF dans votre milieu de travail? • Saviez-vous que «x» mesure était dans votre convention? (Poser la question lorsque le participant n'a pas évoqué une mesure présente dans la convention collective).

²¹ Tout comme pour les enjeux, un napperon sera utilisé afin d'identifier les différentes catégories de mesures disponibles pour concilier travail et famille (ex. : sphère «horaires», sphère «collègues»).

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
	<ul style="list-style-type: none"> • Comment percevez-vous le soutien reçu par vos collègues ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Est-il possible de parler de CTF au travail? ○ Est-il possible de demander de l'aide? ○ Quelles sont les conséquences de demander du soutien/aide? Positives? Négatives?
Besoins en matière de CTF	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles seraient des mesures que vous aimeriez que votre employeur mette en place? - <i>Réutilisation du napperon</i> «Mesures» • Selon vous, qui devrait mettre en place ces mesures? Qui devrait faire la promotion de ces pratiques? <ul style="list-style-type: none"> ○ Votre employeur? ○ Syndicats? ○ Associations patronales? ○ Autres associations (ex. : CCQ, ACQ)? ○ Gouvernement (Loi-cadre)?

ANNEXE D – Guide d'entretien – employeurs (phase 3)

Objectifs de l'entretien

Identifier les enjeux de CTF vécus par les employés;

Comprendre l'influence du cadre formel et informel de la CTF sur les défis vécus et les stratégies déployés [nature du travail, convention collective, mesures organisationnelles, pratiques informelles (culture organisationnelle, soutien des collègues et de l'employeur)];

Identifier les besoins en matière de pratiques de CTF ainsi que les pratiques souhaitées.

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
Introduction	Présentation de l'interviewer Présentation brève du projet Présentation du déroulement de l'entretien (enjeux éthiques, enregistrement, etc.)
Faire connaissance autour du travail	Parlez-moi de votre organisation. Types de travaux Années Nb employés Types de travailleurs Comment pouvez-vous décrire la charge de travail des employés ? Nombre d'heures par semaine (moyenne)? Nombre de semaines dans la dernière année? Cadence, quantité de travail, pression, stress

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
	<p>Horaires de travail</p> <p>Le travail se fait-il en équipes? Est-ce que ces équipes sont stables?</p> <p>Comment est la composition homme/femme dans votre milieu?</p>
<p>Conciliation travail-famille : difficultés et effets</p>	<p>Comment se passe la conciliation travail-famille pour vos employés croyez-vous?</p> <p>Est-il possible de parler de CTF au travail?</p> <p>Obstacles - <i>Napperon «Enjeux»</i>: On a mis sur ce napperon des zones d'où peuvent venir des difficultés de conciliation.</p> <p>Quelles sont les principales rencontrées par vos employés selon vous?</p> <p>Au sein de vos employés, y-a-t-il eu des congés parentaux? Si oui, combien de temps? Comment s'est déroulé le retour? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour faciliter ce retour?</p>
<p>Conciliation travail-famille : cadre formel et informel</p>	<p>Quelles sont les mesures disponibles dans votre milieu? <i>Napperon «Mesures»</i></p> <p>Comment sont perçues les mesures de CTF dans votre milieu de travail?</p>

Thèmes	Questions et sous-questions (relances)
	<p>Y-a-t-il du soutien entre vos employés?</p> <p>Est-il possible de demander de l'aide?</p> <p>Quelles sont les conséquences de demander du soutien/aide? Positives? Négatives?</p>
<p>Besoins en matière de CTF</p>	<p>Quelles seraient des mesures que vous aimeriez pouvoir mettre en place? - <i>Réutilisation du napperon</i> «Mesures</p> <p>De quoi auriez-vous besoin pour en faire plus en matière de CTF?</p> <p>Selon vous, qui devrait mettre en place ces mesures? Qui devrait faire la promotion de ces pratiques?</p> <p>L'employeur?</p> <p>Syndicats?</p> <p>Associations patronales?</p> <p>Autres associations (ex. : CCQ, ACQ)?</p> <p>Gouvernement (Loi-cadre)?</p>

ANNEXE E - Répartition des participantes et participants selon le genre, la région et le secteur

		Industriel	Institutionnel et commercial	Résidentiel	Génie civil et voirie	Total
Bas-Saint-Laurent- Gaspésie	Masculin	2	10	9	12	34
	Féminin	1	0	0	0	
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Masculin	4	15	3	8	34
	Féminin	1	1	1	1	
Québec	Masculin	12	63	30	24	159
	Féminin	1	7	9	4	
Mauricie-Bois-Francs	Masculin	4	22	10	13	53
	Féminin	0	4	0	0	
Estrie	Masculin	4	10	12	6	36
	Féminin	0	3	1	0	
Laval-Laurentides- Lanaudière	Masculin	21	85	36	26	209
	Féminin	2	24	9	6	
Montréal	Masculin	8	34	7	7	131
	Féminin	1	6	4	1	
Montréal	Masculin	17	61	29	17	250
	Féminin	1	12	9	5	
Outaouais	Masculin	2	9	8	3	35
Abitibi-Témiscamingue	Masculin	4	5	2	2	
Abitibi-Témiscamingue	Féminin	1	1	1	1	1
	Côte-Nord	Masculin	1	2	1	6
Féminin		0	1	0	2	
						942

ANNEXE F - Répartition des participantes et participants selon le genre, le métier et le secteur de l'industrie

		Industriel	Institutionnel et commercial	Résidentiel	Génie civil et voirie
Briqueur-maçon / Briqueuse-maçonne	Masculin	1	11	5	
Calorifugeur / Calorifugeuse	Masculin		7		
	Féminin		2		
Carreleur / Carreulse	Masculin	1	2	4	
	Féminin	0	2	2	
Charpentier-menuisier / Charpentière-menuisière	Masculin	9	87	73	14
	Féminin	1	9	9	0
Chaudronnier / Chaudronnière	Masculin	3	1		1
	Féminin	1	0		0
Cimentier-applicateur / Cimentière-applicatrice	Masculin	3	4	3	3
Couvreur / Couvreuse	Masculin	3	10	3	1
	Féminin	1	0	0	0
Électricien / Électricienne	Masculin	23	53	17	10
	Féminin	1	7	0	2
Ferblantier / Ferblantière	Masculin		12	4	1
	Féminin		1	0	0
Ferrailleur / Ferrailleuse	Masculin	1	4		1
Frigoriste	Masculin	5	16	3	
	Féminin	0	0	1	
Grutier / Grutière	Masculin		7	2	5
	Féminin		1	0	0
Mécanicien / Mécanicienne d'ascenseur	Masculin	1	3	1	
	Féminin	1	1	0	
Mécanicien industriel / Mécanicienne industrielle de chantier	Masculin	6			1
Mécanicien / Mécanicienne de machines lourdes	Masculin		1		1
	Féminin		0		1
Mécanicien / Mécanicienne en protection-incendie	Masculin	1	6		1
Monteur-assembleur / Monteuse-assembleuse	Masculin		10	1	3
	Masculin	2	5	1	

Monteur-mécanicien (vitrier) / Monteuse-mécanicienne (vitrière)	Féminin	0	1	0	
Opérateur / Opératrice de pelles	Masculin	1	5	3	14
	Féminin	0	0	0	1
Opérateur / Opératrice d'équipement lourd	Masculin		0	2	29
	Féminin		1	1	1
Peintre	Masculin	0	10	6	0
	Féminin	2	19	17	1
Plâtrier / Plâtrière	Masculin		6	7	
	Féminin		2	0	
Poseur / Poseuse de revêtements souples	Masculin		3	1	
	Féminin		1	0	
Poseur / Poseuse de systèmes intérieurs	Masculin	2	9	1	
Tuyauteur / Tuyauteuse	Masculin	7	22	6	
	Féminin	0	1	2	
Boutefeu-foreur / Boutefeu-foreuse	Masculin				1
Main-d'œuvre de lignes	Masculin				2
Manœuvre	Masculin	5	12	5	16
	Féminin	0	8	2	6
Arpenteur / Arpenteuse	Masculin	1	3		9
	Féminin	1	2		6
Scaphandrier / Scaphandrière	Masculin				1
	Féminin				1
Soudeur / Soudeuse	Masculin	1	1		1

ANNEXE G – Utilisation de stratégies relationnelles de CTF

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
je trouve des collègues qui pourraient me remplacer ou faire mon travail	971	2,09	1,07
je trouve les personnes de mon entreprise qui pourraient m'informer sur les possibilités d'adapter mon travail (horaire, tâche, charge, etc.)	971	2,04	1,13
j'essaie de travailler en équipe avec des collègues ou un chef d'équipe qui adaptent la charge de travail à mon énergie	968	2,49	1,30
je trouve des personnes dans mon entourage (famille, amis, voisins) qui pourraient m'aider avec ma famille (garder, transporter mes enfants, etc.)	970	3,30	1,19
je trouve des personnes de mon entourage (famille, voisins, amis) qui pourraient m'informer sur des services externes (garderie, école, clinique, etc.)	969	2,64	1,18
au travail	961	2,59	1,27
dans mon entourage (famille, amis, voisins)	958	3,63	1,14
à mon patron de m'accommoder (en me laissant partir plus tôt, arriver plus tard, prendre congé, etc.)	923	3,07	1,07
à un ou des collègues d'échanger un quart de travail ou de me remplacer	922	1,66	,95
aux personnes de mon syndicat d'appuyer mes demandes d'accommodement de temps de travail	919	1,28	,72
aux personnes de mon entourage (famille, amis, voisins) de m'aider (garder, aller/conduire ou chercher mes enfants, etc.)	922	3,21	1,15
mon patron	923	2,57	1,29
mes collègues	920	2,15	1,11
mon entourage (famille, amis, voisins)	923	3,45	1,17
à mon patron de réduire ma charge de travail	924	1,44	,74
à mon équipe de partager les tâches différemment	923	1,61	,85
aux membres de ma famille de partager différemment les tâches domestiques	924	2,74	1,26
je redonne de mon temps à mon patron (heures supplémentaires, remplacement d'un collègue d'un collègue, etc.)	856	2,74	1,19
j'essaie de satisfaire les attentes de mon patron sur la quantité ou la qualité de mon travail	856	4,35	,98
je redonne de mon temps à mes collègues pour les aider (échange d'horaire, remplacement, déplacement de vacances)	853	2,52	1,25
j'allège la charge de travail de mes collègues	854	2,84	1,16
j'aide les personnes de mon entourage (famille, amis, voisins) avec leurs responsabilités familiales (garder, transporter leurs enfants, etc.)	857	2,99	1,13
à mon patron si le travail est en retard	855	3,31	1,11
aux collègues qui paraissent tendus ou fatigués	852	3,01	1,09
aux personnes de mon entourage (famille, amis, voisins) qui paraissent tendues ou fatiguées	854	3,33	1,02
mon patron	852	3,75	1,32
mes collègues	850	3,59	1,29
les représentant(e)s du syndicat	846	2,90	1,74
les personnes de mon entourage (famille, amis, voisins)	849	3,63	1,28
mes patrons	851	2,39	1,15
mes collègues	850	1,86	1,01
mon syndicat	845	1,29	,71
mon entourage (famille, amis, voisins)	850	3,52	1,09
un service externe (garderie, école, CLSC, services privés)	850	2,52	1,35
mon département de ressources humaines	846	1,20	,61