

Concilier travail et famille:

un défi pour les milieux de travail

Plan d'action • résumé



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

Cette brochure présente un résumé du plan d'action adopté par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre à sa séance du 5 septembre 2001.

Les membres du Conseil étaient alors :

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

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

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

Recherche et rédaction :
Daniel Villeneuve

Concilier travail et famille:

un défi pour les milieux de travail

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

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

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre
3, complexe Desjardins
Case postale 66, Succursale Desjardins
Tour Nord, 25^e étage
Montréal (Québec) H5B 1B2

Téléphone : (514) 873-2880

Télécopieur : (514) 873-1129

Courriel : cctm@cctm.gouv.qc.ca

Site internet :
Ce résumé ainsi que la version intégrale du plan d'action sont disponibles sur le site suivant : www.cctm.gouv.qc.ca

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

ISBN : 2-550-38264-1



Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Concilier travail et famille : un défi pour le monde du travail	4
3.	Plan d'action du CCTM pour accélérer le développement des pratiques de conciliation travail-famille au sein des milieux de travail	6
3.1	Informier et sensibiliser davantage le monde du travail	
3.2	Renforcer la concertation patronale-syndicale à tous les niveaux	
3.3	Soutenir les milieux de travail par des politiques publiques appropriées	
4.	Implanter des mesures de conciliation travail-famille sur les lieux de travail	9
4.1	Démarche	
4.2	Modèle de démarche d'implantation	
5.	Expériences vécues	12
6.	Annexe Types de mesures à implanter	23

2) **La tension grandissante entre le monde du travail et celui de la famille entraîne des conséquences coûteuses autant pour les entreprises que pour les employés et leurs familles.** Pour les travailleurs et les travailleuses, les effets se ressentent sur la santé physique et mentale (fatigue, stress, insomnie, burn-out, dépression...), au plan financier et professionnel (réduction des possibilités d'embauche ou d'avancement, pertes de revenu associées à la réduction du temps de travail ou à la prise de congé sans solde pour raisons familiales...), ainsi qu'au plan relationnel et affectif (détérioration des relations parents-enfants, disponibilité réduite pour le conjoint ou la conjointe, pour la famille élargie, les amis...). Pour les entreprises, les coûts se traduisent entre autres en termes d'absentéisme et de retards, de diminution de la motivation au travail, de roulement élevé du personnel, de refus d'affectation et de promotion, de difficulté de recrutement, de formation insuffisante de la main-d'œuvre en raison du manque de temps à y consacrer (pendant ou en dehors des horaires réguliers de travail).

3) **Les milieux de travail ont une responsabilité et un rôle à jouer en matière de conciliation travail-famille.** Trop souvent encore, on suppose que la conciliation des responsabilités familiales avec les exigences du travail est une responsabilité strictement individuelle - voire une affaire de femmes - et que, par conséquent, l'État et les milieux de travail n'ont pas à intervenir en ce domaine. Un changement de mentalités doit s'opérer à cet égard, car la responsabilité en matière de conciliation travail-famille est une affaire collective où chacun doit assumer sa part et s'adapter en

conséquence : la famille, les politiques publiques, mais aussi les milieux de travail. À titre d'exemple, les milieux de travail peuvent développer des mesures telles que : l'aménagement du temps de travail (horaire flexible, temps partiel volontaire, etc.); les congés et avantages sociaux (compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption...); les garderies en milieu de travail; l'adaptation des pratiques de gestion (planification des réunions en fonction des exigences familiales, etc.).

4) **Les pratiques favorisant la conciliation des responsabilités familiales et du travail sont avantageuses autant pour les entreprises que pour les travailleurs et les travailleuses.** Il est démontré que ces pratiques peuvent contribuer entre autres à améliorer la qualité de vie au travail et le climat de travail, à réduire l'absentéisme et les retards au travail, à renforcer l'implication et la performance du personnel, ainsi qu'à augmenter la rétention de la main-d'œuvre et le rendement au travail. Le défi de la conciliation devrait donc se comprendre non pas comme une contrainte dont il faut atténuer les effets, mais au contraire comme une occasion à saisir pour améliorer à la fois les conditions de travail et le fonctionnement de l'entreprise. Confrontés notamment à l'intensification de la concurrence et à l'accélération du changement technologique, les milieux de travail sont chaque jour plus nombreux à revoir leurs façons de faire. Une nouvelle organisation du travail est en voie d'émerger, dans laquelle les ressources humaines prennent une importance plus stratégique que jamais.

notamment en mettant à leur disposition l'information et les outils nécessaires, en leur offrant une formation adéquate, en facilitant le partage et la diffusion d'expériences pertinentes.

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

- 1) contribuant au développement de ressources et d'instruments pertinents ainsi qu'à leur diffusion auprès des milieux concernés;
- 2) s'impliquant dans la recherche appliquée concernant les mesures de conciliation travail-famille, leurs processus de développement et d'implantation, leurs conditions de succès, etc.;
- 3) contribuant à inventorier et faire connaître les expériences pertinentes qui se font au Québec et ailleurs;
- 4) favorisant la coordination entre ses organisations membres;
- 5) assurant le suivi des initiatives préconisées dans ce plan d'action.

Le CCTM recommande par ailleurs au ministre du Travail de :

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

3.2 Renforcer la concertation patronale-syndicale à tous les niveaux

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

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

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

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

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

3.3 Soutenir les milieux de travail par des politiques publiques appropriées

3.3.1 Instituer un régime d'assurance parentale adéquat

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

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

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

- cesse d'assimiler les congés parentaux à une situation de chômage comme c'est le cas actuellement avec les conséquences que l'on sait;
- soit accessible à un plus grand nombre de salarié(e)s en assouplissant les conditions d'admissibilité (nombre d'heures travaillées requis et revenu annuel exigé) et en s'assurant que les travailleurs et les travailleuses autonomes et à temps partiel puissent aussi en bénéficier;
- bonifie le niveau actuel des prestations en harmonisant le revenu maximum assurable avec celui des régimes publics québécois d'assurance comme celui de la CSST et de la SAAQ.

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

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

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

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

- ➔ Il faut développer avant tout une culture organisationnelle ouverte aux familles et créer le réflexe « conciliation travail-famille »³. Pour que les mesures souhaitées se concrétisent et donnent les résultats attendus, les milieux de travail doivent intégrer cette préoccupation dans leurs normes, leurs valeurs, leurs règles. C'est là le plus grand défi, le reste en découle.
- ➔ Chaque milieu de travail étant spécifique, il appartient à chacun de déterminer la marche à suivre ainsi que la nature des mesures qui conviennent le mieux à son contexte. Les décisions doivent venir du milieu.
- ➔ Les décisions doivent également résulter d'un consensus. À cette fin, l'employeur et les employé(e)s tiendront compte de leurs intérêts respectifs lors du choix et de la mise en œuvre des mesures. Ils évalueront également ensemble les impacts des mesures au regard des bénéfices à en tirer, tant sur les conditions de travail que sur le fonctionnement de l'entreprise. À cet égard,

l'approche conjointe ou paritaire fondée sur la concertation favorise la recherche du consensus.

- ➔ La notion de famille doit se comprendre dans un sens large lors du choix et de la mise en œuvre des mesures de conciliation travail-famille, ce qui signifie qu'il faut considérer non seulement les responsabilités à l'égard des enfants, mais également celles à l'égard du conjoint, des parents âgés ou malades.
- ➔ Afin de favoriser l'accès aux mesures ainsi que leur efficacité, il y a lieu de les systématiser au moyen par exemple d'un programme officiel de conciliation travail-famille ou encore par une disposition de la convention collective.
- ➔ On ne saurait trop insister enfin sur l'importance de promouvoir activement les mesures ainsi que d'en assurer le suivi et l'évaluation en les améliorant au besoin.

4.2 Modèle de démarche d'implantation⁴

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

³ Secrétariat à la famille (1994 : 20).

⁴ Adaptation du modèle proposé dans le guide *Travail-famille: Un tandem de coeur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail* (Secrétariat à la famille 1994 : 75).

Planification

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

Élaboration et implantation

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

Évaluation et suivi

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

Au terme d'une première phase :

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

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

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

« Des échanges de temps de travail qui rapportent »

Description

L'entreprise, située à Hampstead, offre plusieurs services de sécurité. Elle embauche quelque 30 personnes, une main-d'œuvre à 50 % féminine. Le personnel est représenté par le syndicat des Teamsters, section locale 1999, affilié à la FTQ.

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

Contexte et démarche

Offrant des services de sécurité de façon continue, il s'avérait important pour la Corporation de pouvoir offrir une certaine flexibilité dans l'aménagement du temps de travail des personnes à son emploi.

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

Résultats

Depuis la mise en place de la mesure d'aménagement du temps de travail, peu de demandes d'échanges de quarts ou de journées de travail ont été refusées. Cette mesure n'occasionne aucun coût supplémentaire à l'employeur. L'employeur et les employé(e)s ont trouvé plusieurs avantages, à savoir :

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

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

Maxi et Provigo

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

« Pour un retour progressif »

Description

Les employées des magasins d'alimentation Maxi et Provigo, représentées par le Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC), section locale 503, affilié à la FTQ, peuvent se prévaloir d'un retour progressif au travail suite à un congé de maternité. Les bénéficiaires de cette mesure doivent être disponibles au moins 20 heures par semaine et le retour progressif ne doit pas excéder 6 mois.

Contexte et démarche

Cette mesure de conciliation travail-famille est le fruit d'une réflexion amorcée à la fin de 1992 par une conseillère syndicale des TUAC. Elle a constaté que les femmes représentaient alors 54 % des membres des TUAC et qu'aucune convention collective n'offrait de mesure pour faciliter le retour au travail de ces employées.

En concertation avec des représentants des employeurs, le syndicat des TUAC a proposé une réforme complète des clauses de la convention collective sur le congé de maternité afin d'y inclure une disposition permettant le retour progressif au travail. Dès le début de 1993, les représentants syndicaux ont présenté les nouveaux textes lors du renouvellement des conventions collectives.

Résultats

La mise en pratique de cette mesure a permis entre autres :

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

Aujourd'hui le retour progressif au travail fait partie intégrante d'une majorité de conventions collectives du secteur de l'alimentation, dont Super C et Métro.

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

Postes Canada

Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP)

« Des services de garde innovateurs! »

Description

Postes Canada ainsi que le STTP ont mis sur pied un Fonds de garde afin d'élaborer, en collaboration avec des organismes communautaires du milieu, des programmes et des activités de garde d'enfants. Les projets suivants ont été mis sur pied au Québec :

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

Contexte et démarche

Une étude conjointe réalisée en 1989 par le STTP et Postes Canada a révélé que les employé(e)s éprouvaient des difficultés de toutes sortes en matière de garde d'enfants. Le STTP a obtenu de Postes Canada une subvention égale à un cent (1¢) l'heure par travailleur pour financer un fonds destiné à mettre sur pied des programmes et des activités afin de répondre aux besoins particuliers du personnel salarié de Postes Canada. Le STTP a obtenu la gestion exclusive du Fonds de garde en 1995.

Résultats

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

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

Aujourd'hui, le Fonds de garde administré par le STTP s'élève à quelques deux millions de dollars. L'employeur contribue toujours à ce fonds et reçoit périodiquement un rapport sur le projet.

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

Regroupement naissance-renaissance

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

Description

Le Regroupement Naissance-Renaissance (RNR) a élaboré une Politique de conditions de travail comportant diverses mesures de conciliation des responsabilités professionnelles et familiales :

- congé pour suivi de grossesse;
- congé de maternité, parental ou d'adoption;
- congés pour responsabilités familiales;
- 8 % du temps travaillé pour vacances annuelles;
- congé des Fêtes;
- congé sans solde;
- allaitement.

Contexte et démarche

Les travailleuses ont proposé aux membres du conseil d'administration d'adopter une politique de conditions de travail reflétant les valeurs et les principes du RNR. Un comité de travail a été mis sur pied et, après quelques rencontres de travail, le document a été soumis au conseil d'administration de même qu'aux membres lors de l'assemblée générale annuelle. Jugée prioritaire, la Politique de conditions de travail a rapidement été entérinée.

Résultats

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

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

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

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

« Des retombées inattendues... »

Description

La Corporation des concessionnaires automobiles de la régionale de Québec (CCARQ) et le Syndicat national des employés de garage du Québec (SNEGQ) ont convenu de mettre sur pied un programme d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) comportant différentes mesures, dont :

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

Contexte et démarche

Lors des négociations pour le renouvellement de la convention collective, la situation était problématique : mises à pied, absentéisme élevé et nécessité de prolonger les heures d'ouverture afin de répondre aux besoins de la clientèle. Une des solutions envisagées a été celle d'instaurer un programme d'aménagement et de réduction du temps de travail. Un comité de travail paritaire a été mis sur pied, avec la participation d'Emploi-Québec. Tous n'y étaient pas immédiatement favorables, mais ont tout de même donné leur aval à la mise en place des mesures.

Résultats

Les mesures ont permis de faire face à la situation qui prévalait. Le but visé n'était pas la conciliation, mais des effets bénéfiques inattendus s'y sont greffés :

- réduction de l'absentéisme, du roulement de personnel et des retards;
- amélioration de la productivité, de la qualité des produits et services;
- prolongement des heures d'ouverture pour répondre aux besoins de la clientèle;
- amélioration du climat de travail et de la satisfaction du personnel;
- davantage de temps libres pour les activités familiales.

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

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

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

Description

La Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont de même que le Syndicat des employés(es) de la Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont (affilié à la CSD) ont instauré différentes mesures de conciliation, dont :

- le programme parent-enfant-conjoint permet de s'absenter du travail pour un enfant ou un conjoint malade;
- le fonds pour personne en difficulté financière;
- le programme de temps partagé et de flexibilité des horaires.

Contexte et démarche

C'est afin de répondre aux besoins d'une employée dont l'enfant était gravement malade que le programme parent-enfant a d'abord été mis sur pied. Employeur et syndicat ont décidé de formaliser le programme et de créer un fonds spécial à cet effet. Formé de représentants patronaux et syndicaux, le comité de relations de travail a discuté de ces mesures dans un esprit d'ouverture. Bien qu'intégrées dans la convention collective, les mesures s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Résultats

Les personnes salariées tout comme les membres de la direction y voient plusieurs avantages. Depuis l'entrée en vigueur de ces engagements, des retombées positives (de tout ordre) peuvent dorénavant être perçues :

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



5 EXPÉRIENCES VÉCUES

CLSC-CHSLD de la Petite-Nation

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

« Des ententes locales... »

Description

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

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

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

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

Contexte et démarche

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

Résultats

Les mesures de conciliation contribuent notamment à :

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

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

Et plus encore...

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

Au Centre Saint-Georges de Chicoutimi, une composante des Centres jeunesse du Saguenay - Lac-St-Jean, l'obligation de desservir la clientèle 24 heures sur 24 est une contrainte inhérente à la mission et au fonctionnement de l'établissement. Les éducateurs et éducatrices, membres du Syndicat des intervenantes et intervenants en réadaptation du Saguenay - Lac-St-Jean (CSQ), doivent assurer une présence continue entre 7 h 30 le matin et 23 heures. C'est pourquoi il a fallu dans leur cas mettre en place un horaire rotatif. Selon une planification bien rodée et transparente, chaque employé(e) change d'horaire de travail jour après jour en ordre rotatif couvrant trois horaires différents. C'est pour compenser cette contrainte que le personnel éducateur bénéficie d'une fin de semaine de quatre jours aux deux semaines, de même que des autres mesures mises en place afin de faciliter la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, à savoir : une gestion souple qui permet de quitter rapidement le travail pour des raisons familiales urgentes; l'accès à une garderie à proximité du lieu de travail; ainsi qu'une attitude généralement compréhensive de la direction en ce qui touche les obligations familiales du personnel. Le bilan de ces mesures est clairement positif pour le personnel comme pour l'établissement, notamment en ce qui touche le climat de travail et le service à la clientèle.

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



Avantages sociaux
à la carte



Mettre en place
un horaire rotatif

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

Et plus encore...

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

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



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

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



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

5 EXPÉRIENCES VÉCUES

Et plus encore...

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

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



Aménager le
temps partiel

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



Un horaire souple

ANNEXE : TYPES DE MESURES À IMPLANTER⁵

L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

- ⊙ **L'horaire flexible**
Permettre à l'employé de planifier son temps de travail. L'employé peut choisir ses heures d'arrivée et de départ, tout en respectant un nombre d'heures obligatoires de présence par jour (plages fixes), par semaine ou par mois. L'horaire flexible ne modifie pas le nombre d'heures total travaillées.
- ⊙ **L'horaire à la carte**
Arrangement négocié individuellement pour répondre aux besoins d'une personne en particulier. Contrairement à l'horaire flexible, l'horaire à la carte est habituellement négocié une fois pour toutes.
- ⊙ **La semaine de travail comprimée volontaire**
Permettre aux employés de répartir volontairement leurs heures hebdomadaires de travail sur une période de quatre jours ou moins, en allongeant chaque journée. On peut également adopter un cycle de deux semaines, avec un minimum d'heures travaillées par semaine.
- ⊙ **Le travail à domicile**
Permettre à l'employé d'effectuer une partie ou la totalité de son travail à la maison. Cette mesure peut aussi être appliquée temporairement (prolonger un congé de maternité, prodiguer des soins à une personne malade).

- ⊙ **Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales**
Permettre aux employés qui le désirent de modifier temporairement le contenu de leur travail ou leur cheminement de carrière pour des raisons familiales : limiter les transferts, retarder les promotions, maintenir des horaires stables.
- ⊙ **La réduction du temps de travail**
Permettre à un employé, à sa demande, de travailler un nombre d'heures inférieur à la norme. La réduction du temps de travail répond aux besoins et aux préférences de plusieurs.
- ⊙ **Le travail partagé volontaire**
Permettre à deux personnes qui veulent travailler à mi-temps de partager un poste à temps plein. Elles peuvent séparer distinctement les tâches ou tout diviser, comme une équipe. Le salaire et les avantages sociaux sont répartis proportionnellement au nombre d'heures travaillées.

LES CONGÉS

- ⊙ **Les congés pour raison familiale**
Fournir à l'employé une banque de congés avec salaire et avantages sociaux pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités familiales.

⁵ Source : Secrétariat à la famille, *Travail-famille : Un tandem de cœur... et de raison. Guide destiné aux milieux de travail*, Gouvernement du Québec, 1994, p. 75

⊙ **Les compléments de salaire et les congés à la naissance et à l'adoption**

Comblent l'écart entre le salaire réel et les prestations allouées en vertu de l'assurance-salaire et de la Loi sur l'assurance-chômage aux employés masculins et féminins lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.

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

⊙ **Les services d'information-référence**

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

⊙ **L'aide aux personnes à autonomie réduite**

Aider les employés qui ont des personnes à charge. Il peut être question de soutien financier pour une aide domestique, d'un service de consultation ou même du versement de montants applicables à des centres de soins.

⊙ **L'aide financière pour les frais de garde**

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

⊙ **Les garderies pour enfants d'âge préscolaire**

Permettre aux employés d'une ou de plusieurs entreprises de faire garder leurs enfants sur les lieux même du travail ou à proximité.

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

⊙ **Les programmes d'aide aux employées et employés**

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

⊙ **Les assurances collectives familiales**

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

⊙ **Les services domestiques à accès rapide**

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

⊙ **L'aide aux familles des employés**

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

