La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises

Analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative

Juillet 2004

Emploi, Solidarité sociale et Famille

Québec

ANALYSE ET RÉDACTION
Maude Rochette, agente de recherche
Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique
Direction générale des politiques familiales
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

COLLECTE ET SYNTHÈSE DES DONNÉES
Renée Dubé, associée et chargée de projet
Zins Beauchesne et associés

SECRÉTARIAT ET SOUTIEN TECHNIQUE
Sylvie Boutin, agente de secrétariat
Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique
Direction générale des politiques familiales
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

ÉDITION
Direction des communications
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

Pour obtenir un exemplaire de ce document :
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille
600, rue Fullum, Montréal (Québec) H2K 4S7
425, rue Saint-Amable, Québec (Québec) G1R 4Z1

Numéros de téléphone :
Région de Montréal : (514) 873-2323
Région de Québec : (418) 643-2323
Ailleurs au Québec : 1 800 363-0310

Courriel : famille@messf.gouv.qc.ca
Internet : www.messf.gouv.qc.ca

Le document peut être consulté sous la rubrique « Publications » du site Internet du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

Dépôt légal – 2004
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-42989-3

© Gouvernement du Québec

Le présent document peut être cité ou reproduit à condition que la source soit mentionnée.

Avant-propos

Pour donner suite à une des mesures du *Plan concerté pour les familles du Québec* annoncé en mai 2002[1], un devis de recherche a été préparé pour une étude portant sur la conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises. Sous notre coordination, ce devis de recherche a été élaboré par un comité de travail composé des personnes suivantes, que nous remercions pour leur participation à cette étape du projet :

Jacinte Roberge et *Gisèle Tourigny*,
du Conseil de la famille et de l'enfance ;
Lise Chrétien et *Yves Hallée*,
du ministère du Travail.

Le devis de recherche a par la suite été traduit sous la forme d'un document d'appel d'offres[2] et a été soumis à ce processus, étant donné les délais et l'ampleur du mandat à remplir. En outre, les modes de collecte d'information indiqués dans les circonstances nécessitaient le recours à des spécialistes externes. À la suite du déroulement de toutes les étapes du processus d'appel d'offres, le mandat a été attribué à la firme Zins Beauchesne et associés, et les travaux ont pu débuter en septembre 2003. Nous remercions donc :

Renée Dubé, associée et chargée de projet,
ainsi que tous les membres de son équipe,
pour cet imposant travail de collecte et
de synthèse des données.

À la suite de cette étape, le comité de travail s'est alors transformé en comité de coordination et, de septembre 2003 à mars 2004, les membres de ce comité ont suivi de près les travaux de la firme et ont approuvé certains documents produits à différentes étapes de la démarche. Certaines modifications sont intervenues dans la composition de ce comité depuis l'amorce du projet, mais les trois organismes y sont demeurés représentés jusqu'à son terme. Nous remercions donc enfin :

Jacinte Roberge, du Conseil de la famille
et de l'enfance ;
Julie Thériault, du ministère du Travail ;
Caroline Choisselet, du ministère de l'Emploi,
de la Solidarité sociale et de la Famille.

La coordination de l'ensemble de ces travaux a été assumée par Maude Rochette, de la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (mission Famille) du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille ; l'ensemble des coûts engendrés par ce projet ont également été assumés par la Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique.

---

1. Ministère de la Famille et de l'Enfance (2002). *Le Québec en amour avec la famille : Plan concerté pour les familles du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 41 p.
2. Direction de la recherche, de l'évaluation et de la statistique (2003). *La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises : le point de vue des employeurs et le point de vue des travailleuses et des travailleurs*, Document d'appel d'offres, Québec, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille du Québec, 74 p.

Table des matières

PRÉSENTATION 9

1. PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS 11

1.1 Problématique 11
1.1.1 L'importance des PME au Québec 11
1.1.2 La gestion des ressources humaines et la CTF dans les PME 11

1.2 Objectifs poursuivis 12
1.2.1 Objectifs généraux 12
1.2.2 Objectifs spécifiques 13

2. MÉTHODOLOGIE 15

2.1 Une approche qualitative 15

2.2 Groupes de discussion et entrevues 15

2.3 Les critères d'échantillonnage retenus 15

2.4 Déroulement de la collecte d'information à l'automne 2003 17

2.5 Les limites de l'étude 17

2.6 Portrait des participantes et des participants à l'étude 18
2.6.1 Les employeurs ayant participé aux entretiens semi-structurés 18
2.6.2 Les employeurs ayant participé aux groupes de discussion 18
2.6.3 Les travailleuses et les travailleurs ayant participé aux groupes de discussion 18

3. ANALYSE DES PROPOS TENUS 21

3.1 La CTF pour les travailleuses et les travailleurs : une course à obstacles encore confirmée 21
3.1.1 Stress et fatigue : presque en permanence 21
3.1.2 Cumul et conflit de rôles 21
3.1.3 Encore et toujours le manque de temps… et sa mauvaise qualité 21
3.1.4 Un lourd sentiment de culpabilité… vis-à-vis de la famille, des collègues de travail et de l'employeur 22
3.1.5 Le risque de perdre le véritable sens de la famille, du travail ? 22

3.2 Différentes situations qui accentuent les difficultés de la CTF 22
3.2.1 Un enfant malade… et tout bascule 22
3.2.2 La préadolescence et l'adolescence : quand l'autonomie ne règle pas tout 23
3.2.3 Transport et temps de déplacement 23
3.2.4 Horaires et lieux de travail atypiques 23
3.2.5 Le travail précaire et ses conséquences sur la CTF 24

3.3 S'organiser et faire des choix 24
3.3.1 S'organiser avec la famille et les voisins, c'est inévitable et indispensable 24
3.3.2 … ou avec son ex-conjoint : cela arrange les uns et cela dérange les autres 24
3.3.3 … ou s'organiser tout seul, parfois par choix 24
3.3.4 Rester à la maison… malgré la désapprobation sociale 24
3.3.5 Réduire son temps de travail, mais aussi son revenu 25
3.3.6 Aider de préférence les parents qui travaillent, qui ont de jeunes enfants ? 25
3.3.7 Et le partage des tâches dans tout ça ? 25

3.4 Connaître et comprendre les besoins des employés : oui, non, à certaines conditions 25
3.4.1 Connaître la vie personnelle des employés… 25
3.4.2 Lorsque la petite taille facilite les choses 25
3.4.3 Des employeurs conciliants et tolérants… même si c'est parfois difficile . . 26
3.4.4 La compréhension et la tolérance à certaines conditions 26
3.4.5 La compréhension ? Quelle compréhension ? 26

3.5 L'aide offerte par l'employeur 27
3.5.1 La flexibilité dans l'horaire de travail : une solution gagnante 27
3.5.2 Échanger son quart de travail avec un collègue : parfois sans que l'employeur en soit avisé 27
3.5.3 Quand il faut parfois mentir et se servir d'avantages personnels 27
3.5.4 … et quand il faut espérer 27
3.5.5 Dans la catégorie « divers »… 27

3.6 Le peu de mesures formelles et le peu de soutien en général, cela tient à quoi ? 28
3.6.1 Cela coûte trop cher, ce n'est pas rentable 28
3.6.2 Les absences dans une PME : des répercussions très négatives 28
3.6.3 Peut-être faudrait-il en faire la demande ? 28
3.6.4 Pas de syndicat, pas de département de ressources humaines, pas d'obligation… 28
3.6.5 Des employés jamais satisfaits, jaloux et qui abusent 28
3.6.6 La gestion au cas par cas, c'est préférable 29
3.6.7 Prévenir, c'est plutôt l'exception 29

3.7 Des besoins et des attentes 29
3.7.1 L'information : une clé pour faciliter la CTF ? 29
3.7.2 L'information au sujet des besoins familiaux en général 29
3.7.3 Le gouvernement : parlons-en ! 29
3.7.4 La CTF et les employeurs : l'aide du gouvernement à certaines conditions 30

3.8 Tous les autres services ou institutions qui ont une incidence sur la CTF 30
3.8.1 Les services de garde 30
3.8.2 Les CLSC : c'est utile quand c'est ouvert ! 31
3.8.3 L'école : les attentes sont grandes 31
3.8.4 La municipalité et ses services : peu et non coordonnés 32

4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS 33

4.1 La CTF : difficile, très difficile, selon les travailleuses et les travailleurs 33
4.1.1 Les exigences du travail, ou comment la famille absorbe les chocs de la nécessaire conciliation 33
4.1.2 Des travailleuses et des travailleurs résignés, lucides, responsables... . . . 34

4.2 L'aide offerte par l'employeur en matière de CTF : une certaine flexibilité dans le temps de travail 35
4.2.1 La CTF et la compréhension des employeurs 35
4.2.2 Lorsque la petite taille de l'entreprise facilite les choses ou qu'elle les aggrave 35
4.2.3 Une certaine flexibilité dans les horaires de travail : l'aide la plus répandue 36
4.2.4 La nécessité de reprendre ses « heures » 36
4.2.5 D'autres formes d'aide 36
4.2.6 Les résultats de l'aide consentie 36

4.3 La gestion informelle de la CTF 37
4.3.1 L'informel : entre flexibilité et convoitise ? 37
4.3.2 Les limites de l'approche informelle 37

4.4 Des facteurs décisifs dans la décision de soutenir 38
4.4.1 Une vision patronale qui change lentement ? 38
4.4.2 Secteur d'activité, taille ou région versus exigences du travail 39
4.4.3 D'autres paradoxes 39

4.5 Les attentes et les souhaits des employés et des employeurs 39
4.5.1 Dans les milieux de travail 39
4.5.2 Dans d'autres milieux concernés par la CTF 40

4.6 Information et sensibilisation 42

CONCLUSION 43

ANNEXE 1 Tableaux relatifs aux caractéristiques des participantes et des participants 45

ANNEXE 2 Guides d'animation et guide d'entrevue utilisés 49

ANNEXE 3 Synthèse des propos tenus lors des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés 59

BIBLIOGRAPHIE 67

Présentation

La conciliation travail-famille (CTF) est l'objet de préoccupations sur le plan gouvernemental depuis au moins deux décennies au Québec, et c'est un thème qui alimente des recherches depuis tout aussi longtemps. De plus en plus, l'on conçoit et l'on reconnaît qu'en plus des sphères du travail et de la famille, d'autres milieux de vie essentiels aux familles et aux citoyens ont à voir avec cette question. Pensons seulement aux milieux de garde, à l'école ou à la municipalité et ses services.

La présente recherche ajoute une contribution à la compréhension de cette problématique sociale et économique, dont la réalité se vit au quotidien pour la plupart des personnes qui ont à la fois une activité rémunérée et la responsabilité de jeunes enfants, d'adolescents ou de parents âgés, malades ou en perte d'autonomie.

Nous avons fait le choix d'analyser la sphère du travail et plus particulièrement les petits milieux de travail, cela pour diverses raisons. Ils sont toujours très nombreux au Québec et, jusqu'à maintenant, ils ont été moins étudiés sous l'angle de la CTF, notamment parce qu'ils sont plus difficiles à joindre et qu'ils disposent en général de moins de moyens techniques et financiers en matière de gestion des ressources humaines que les plus grandes entreprises.

Le présent document fait donc état tout d'abord de la problématique et des objectifs de la recherche qualitative effectuée, pour laquelle la collecte d'information a été confiée à une firme externe ; c'est l'objet du chapitre 1. Les choix méthodologiques qui ont été faits sont présentés au chapitre 2, de même que le portrait de l'ensemble des participantes et des participants à cette étude. Le chapitre 3 présente une analyse de leurs propos à partir de citations retenues parfois pour leur spécificité, mais toujours pour leur justesse et leur pertinence. Quant au chapitre 4, son objectif est l'analyse et l'interprétation de l'ensemble des résultats, notamment en soulignant les constats qui convergent vers ceux d'autres recherches sur le sujet et en mettant en lumière certains autres aspects qui semblent plus nouveaux.

1. Problématique et objectifs

1.1 Problématique

1.1.1 *L'importance des PME au Québec*

C'est bien connu, le Québec est caractérisé par la présence d'un très grand nombre de petites et de moyennes entreprises (PME). Celles-ci ne sont pas homogènes, mais, au-delà de leur petite taille, elles possèdent tout de même certaines caractéristiques communes : la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple. Selon les données compilées à partir des sources d'information les plus récentes, on constate que la très grande majorité des entreprises québécoises ont peu d'employés. En effet, en 2002, 65,6 % du total des entreprises comptaient entre une et quatre personnes à leur emploi, et près de 98 % en comptaient moins de cent[3]. Le profil de cette répartition est à peu près semblable dans les différentes régions québécoises. Par ailleurs, les entreprises qui comptaient moins de cent personnes à leur emploi regroupaient approximativement 43,4 % du total des emplois selon les données de l'année 1999[4].

Enfin, des données compilées indiquent tout d'abord que les entreprises du secteur primaire sont les plus nombreuses à compter moins de dix personnes à leur emploi. Viennent ensuite les entreprises du secteur tertiaire et, enfin, celles du secteur secondaire. Dans les catégories de tailles allant de 10 à 99 personnes employées, ce sont les entreprises du secteur secondaire qui sont les plus représentées, suivies de celles du tertiaire et du primaire. À quelques exceptions près, on observe la même représentation des secteurs selon la taille dans les régions ressources, les régions centrales ainsi qu'à Montréal et à Laval.

1.1.2 *La gestion des ressources humaines et la CTF dans les PME*

Les travaux menés par le GREPME[5] ont permis de constater que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) semblent plus variées et utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, mais qu'elles demeurent en général peu formalisées. Ces travaux ont aussi permis de constater que bien des PME ne pratiquent que trois activités de base en matière de GRH, c'est-à-dire le recrutement, la sélection et la rémunération. Par ailleurs, différentes enquêtes de Statistique Canada permettent d'affirmer que les conditions de travail sont moins avantageuses dans les petites entreprises que dans les plus grandes de même que dans celles qui ne sont pas syndiquées, comparativement à celles qui le sont (Drolet et Morissette, 1998 ; Statistique Canada, 1998). Parmi les avantages sociaux considérés, l'horaire flexible semble faire exception ; son incidence est toujours plus importante dans les milieux non syndiqués, et sa progression n'est pas aussi prononcée selon la taille des entreprises.

La CTF est-elle abordée dans la fonction GRH des PME ? Selon Guérin et ses collègues (Guérin et autres, 1994), qui ont étudié la CTF dans des entreprises de différentes tailles au début des années 1990, de telles mesures sont plus susceptibles de se retrouver dans des organisations publiques, de grandes tailles et syndiquées.

3. Traitement spécial de l'Institut de la statistique du Québec, juin 2002.

4. Statistique Canada, Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales, *Variation de l'emploi* [cédérom].

5. Groupe de recherche en économie et gestion des PME, rattaché à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Le degré de féminisation de la main-d'œuvre, la forte proportion de professionnels et de techniciens ainsi que la faible proportion d'employés à la production sont des facteurs favorisant l'implantation de ce type de mesure. En outre, l'importance accordée par les dirigeants à cette question de même que sa compatibilité avec la culture organisationnelle sont aussi des facteurs favorables. Ce dernier élément est d'ailleurs confirmé par des spécialistes de la GRH dans les PME. En effet, selon Fabi et Garand, c'est le profil du dirigeant ou de son équipe restreinte immédiate qui est la variable ayant le plus d'influence en matière de GRH et, partant, de CTF (GREPME, 1997).

À notre connaissance, peu de travaux ont porté très précisément sur la CTF dans les PME. Au Royaume-Uni, Dex et Scheibl (2002) ont constaté, à la suite d'études de cas dans des PME comptant moins de 500 employés, que des arrangements de travail flexibles étaient offerts sur une base informelle. En outre, il a été constaté que ces arrangements avaient de meilleures chances de succès s'ils intervenaient dans des milieux où la structure de gestion est restreinte, où les communications employeur-employés sont bonnes et où les gestionnaires sont facilement atteignables. Plus près de nous, au moins quatre sources permettent d'obtenir des renseignements pertinents sur la CTF dans les PME, même si leur valeur scientifique est inégale. Les deux premières sources (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2002 ; Banque Nationale et autres, 2001) sont des sondages d'opinion menés pour le compte d'organisations privées, alors que les deux autres sont des recherches scientifiques (Centre for Families, Work & Well Being, 2000 ; Wolcott, 1993). Les constats tirés de ces diverses études convergent :

- Il existe des pratiques ou des mesures de soutien à la CTF dans les petits milieux de travail.
- Une des mesures souvent citée est la flexibilité dans les horaires de travail.
- L'application de ces mesures se fait très majoritairement d'une manière informelle.

Nous savons par ailleurs que d'autres études, notamment une portant sur les PME, ont mis en lumière différents avantages reliés aux mesures favorisant la CTF dans les milieux de travail. Il est ainsi question de réduction du taux de roulement, de réduction du stress, d'une plus grande satisfaction au travail, d'une meilleure image organisationnelle, de la réduction des absences et, enfin, d'une productivité améliorée (Evans, 2000 ; Martino, 1999 ; Bachmann, 2000 ; MacBride-King, 1999). Ce dernier effet était particulièrement noté dans l'enquête anglaise portant sur les PME ; plusieurs employeurs se disaient en effet convaincus que des employés travaillant selon des horaires plus flexibles étaient plus productifs que ceux travaillant selon des horaires traditionnels (Bevan et autres, 1999).

Ces quelques sondages et études fournissent des pistes d'information sur certaines caractéristiques des PME en matière de CTF. Toutefois, ces renseignements demeurent sommaires, et il nous a donc paru nécessaire et pertinent d'obtenir davantage de données sur les PME ainsi que sur la question de la CTF dans ces milieux de travail. La pertinence sociale et économique qu'il y a à se préoccuper de la CTF est bien actuelle, dans le contexte des pénuries de main-d'œuvre spécialisée, du vieillissement de la population et de la participation toujours grandissante des femmes au marché du travail.

1.2 Objectifs poursuivis

1.2.1 *Objectifs généraux*

Dans le cadre de ce projet, les préoccupations du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, du ministère du Travail et du Conseil de la famille et de l'enfance étaient de trois ordres :

- En premier lieu, la recherche devait contribuer à mieux documenter la question de la CTF dans les PME, surtout du point de vue des employeurs.
- En deuxième lieu, elle visait à proposer des moyens d'action mieux adaptés aux réalités des employeurs et des travailleuses et travailleurs des PME.
- En troisième lieu, elle devait fournir des pistes pour mieux soutenir les milieux de travail de cette catégorie d'entreprises qui seraient intéressés à concrétiser la CTF par des mesures ou des moyens précis.

1.2.2 *Objectifs spécifiques*

Plus spécialement, la collecte d'information visait les quatre objectifs suivants :

- Décrire la réalité de ces milieux de travail et les problèmes qu'ils éprouvent en matière de CTF.
- Décrire les solutions et les mesures offertes et utilisées.
- Qualifier l'efficacité des mesures ou des solutions favorisant la CTF.
- Décrire les besoins ou les attentes quant à d'autres formes de soutien que celui offert dans les milieux de travail, comme celui offert à l'école, par exemple, ou dans d'autres formes de services publics, tels que ceux offerts par les municipalités ou le gouvernement.

2. Méthodologie[6]

2.1 Une approche qualitative

Pour effectuer cette recherche, il a été convenu d'opter pour une démarche qualitative combinant deux techniques : les entretiens semi-structurés et les groupes de discussion. À la suite d'un examen attentif des différentes options de recherche possibles, c'est l'approche qualitative qui a été retenue. Dans de bonnes conditions, une recherche quantitative aurait certes permis de généraliser les résultats, dans ce cas-ci à l'ensemble des PME québécoises, mais il s'avère que, même lorsqu'elles sont menées auprès de grandes entreprises, de telles recherches n'obtiennent pas des taux de réponse très élevés. Considérant la taille des entreprises à propos desquelles des renseignements étaient souhaités, c'est-à-dire moins de cent personnes employées, il a été convenu d'opter pour une approche qualitative. Celle-ci ne permet pas une généralisation des résultats, mais, en plus d'assurer la collecte d'une information prédéterminée, elle permet d'obtenir des renseignements plus fins.

2.2 Groupes de discussion et entrevues[7]

La collecte de renseignements visait à recueillir les points de vue à la fois de travailleuses et de travailleurs et d'employeurs. Les modes de collecte ont été adaptés selon ces groupes. Ainsi, dans le cas des travailleuses et des travailleurs, il a été convenu de recueillir les données au moyen de groupes de discussion exclusivement. Dans le cas des employeurs, seuls quelques groupes de discussion ont été réunis ; l'entrevue semi-structurée par téléphone a plutôt été le mode privilégié.

2.3 Les critères d'échantillonnage retenus

Afin de sélectionner des participantes et des participants qui répondraient bien aux objectifs poursuivis par la recherche, les critères d'échantillonnage suivants ont été préalablement déterminés.

Quant à la taille des milieux de travail

- Les entreprises comptant moins de cent personnes à leur emploi ont été retenues, plus particulièrement celles des tailles suivantes : 10 à 49 personnes employées et 50 à 99.
- Les entreprises comptant entre une et neuf personnes à leur emploi ont aussi été considérées, mais de manière moins importante.

Quant aux régions visées, aux secteurs d'activité et à la syndicalisation

- La sélection des régions pour la collecte d'information devait prévoir que les régions ressources, les régions centrales ainsi que Montréal et Laval seraient représentées. Ainsi, les rencontres des groupes de discussion ont eu lieu à Québec, à Montréal, à Laval et à Saguenay. Quant aux entretiens semi-structurés téléphoniques, ils ont permis d'atteindre des employeurs de toutes les régions du Québec, à l'exception des régions suivantes : Lanaudière, Outaouais, Côte-Nord et Nord-du-Québec.
- Les trois grands secteurs d'activité (primaire, secondaire et tertiaire) devaient aussi être représentés.
- L'échantillon devait comprendre des milieux syndiqués et des milieux non-syndiqués.

Quant au groupe des employeurs

Du côté des employeurs, le critère suivant devait guider la sélection des personnes :

- Idéalement, la plus haute dirigeante ou le plus haut dirigeant ou la ou le propriétaire de la PME ; si cette personne n'était pas disponible,

---

6. La méthodologie détaillée figure dans le rapport intitulé *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : synthèse des informations recueillies*, remis par la firme Zins Beauchesne et associés. Ce document est accessible à partir du site Internet du ministère de l'Emploi, de la Solidarité Sociale et de la Famille, à l'adresse suivante : www.messf.gouv.qc.ca.
7. Les guides d'animation et le guide d'entrevue figurent à l'annexe 2 du présent document.

les personnes suivantes devaient être sollicitées :

– la personne affectée aux ressources humaines, lorsqu'il y en avait une,
– une ou un contremaître ou gestionnaire de premier niveau.

Quant au groupe des travailleuses et des travailleurs

Pour les groupes de discussion regroupant des travailleuses et des travailleurs, les critères étaient les suivants :

- Des personnes qui travaillent dans une entreprise comptant moins de cent personnes.
- Des hommes et des femmes dont la caractéristique est d'avoir au moins un enfant à charge de moins de 18 ans ou la responsabilité de proches vieillissants, en perte d'autonomie ou malades.

Les quatre tableaux qui suivent présentent la distribution des groupes de discussion et des entrevues semi-structurées menées, selon la taille des entreprises et le secteur d'activité.

Tableau 1
Répartition des seize groupes de discussion* composés de travailleuses et de travailleurs, selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Primaire et secondaire regroupés	Tertiaire	Total
1 à 9 personnes	Montréal : 1 groupe	Montréal : 1 groupe	2
10 à 49 personnes	Québec, Saguenay et Laval : 1 groupe dans chaque ville	Québec, Saguenay et Laval : 1 groupe dans chaque ville	6
50 à 99 personnes	Québec, Saguenay, Laval et Montréal : 1 groupe dans chaque ville	Québec, Saguenay, Laval et Montréal : 1 groupe dans chaque ville	8
Total	8	8	16

* Chaque groupe de discussion regroupait entre sept et douze personnes.

Source : Compilation effectuée à partir des données fournies par Zins Beauchesne et associés.

Tableau 2
Répartition des quatre groupes de discussion* composés d'employeurs, selon la ville et la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Ville	Total
1 à 9 personnes	Montréal : 1 groupe (tous secteurs d'activité confondus)	1
Toutes tailles confondues	Québec, Saguenay et Laval : 1 groupe dans chaque ville (tous secteurs d'activité confondus)	3

* Chaque groupe de discussion regroupait entre sept et douze personnes.

Source : Compilation effectuée à partir des données fournies par Zins Beauchesne et associés.

Tableau 3
Répartition des soixante entrevues semi-structurées menées auprès des employeurs, selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Primaire	Secondaire	Tertiaire	Total
1 à 9 personnes	2	7	6	15
10 à 49 personnes	10	6	7	23
50 à 99 personnes	8	7	7	22
TOTAL	20	20	20	60

Source : Compilation effectuée à partir des données fournies par Zins Beauchesne et associés.

Tableau 4
Répartition des soixante entrevues semi-structurées menées auprès des employeurs, selon le secteur d'activité et la région

Régions	Primaire	Secondaire	Tertiaire	Total
Montréal ou Laval	1	3	6	10
Régions centrales	9	9	8	26
Régions ressources	10	8	6	24
TOTAL	20	20	20	60

Source : Compilation effectuée à partir des données fournies par Zins Beauchesne et associés.

2.4 Déroulement de la collecte d'information à l'automne 2003

En novembre et en décembre 2003, vingt rencontres avec des groupes de discussion (seize avec des travailleuses et des travailleurs et quatre avec des employeurs) de même que soixante entrevues semi-structurées téléphoniques (avec des employeurs seulement) ont été menées dans différentes régions du Québec et dans les trois grands secteurs d'activité économique (primaire, secondaire et tertiaire).

2.5 Les limites de l'étude

Parce que cette étude est de type qualitatif, les résultats obtenus ne permettent pas la quantification des phénomènes observés ni, bien entendu, leur généralisation à l'ensemble des PME québécoises de moins de cent employés. Toutefois, ces résultats fournissent des points de vue valides, parce qu'ils ont été recueillis selon les règles généralement admises pour ce genre d'étude. En outre, en raison de la saturation de plusieurs catégories de renseignements[8], on peut affirmer que ces résultats permettent d'observer des tendances.

Par ailleurs, les employeurs qui ont bien voulu participer à cette étude pouvaient être déjà sensibilisés à l'importance de la CTF dans leur entreprise, ce qui a éventuellement pu introduire un certain biais favorable à l'égard de la CTF dans les propos recueillis.

Enfin, les entrevues semi-structurées menées par téléphone ne permettent pas d'approfondir les questions traitées de la même manière que si le tout se déroulait en face-à-face. Cependant, ce moyen a permis d'atteindre des employeurs qui auraient difficilement pu l'être d'une autre façon, en raison de leur emploi du temps, mais aussi

8. Selon Deslauriers (1991), le concept de saturation implique la répétition et la comparaison réitérée de plusieurs cas.

parce que notre intention était de les rejoindre dans le plus grand nombre de régions possible du Québec.

2.6 Portrait des participantes et des participants à l'étude

Les renseignements qui suivent ont été recueillis soit à l'étape du recrutement des répondantes et des répondants, soit en amorce des entretiens semi-structurés téléphoniques. Ils n'ont pas été validés et peuvent résulter d'évaluations approximatives. Par exemple, il était demandé aux employeurs de répartir approximativement leur main-d'œuvre entre différentes catégories. Quoi qu'il en soit, ces renseignements fournissent un aperçu général du profil socioprofessionnel de l'ensemble des répondantes et des répondants. Sous forme de tableaux, l'annexe 1 regroupe l'ensemble des renseignements présentés brièvement dans cette sous-section.

2.6.1 *Les employeurs ayant participé aux entretiens semi-structurés*

Les employeurs qui ont participé aux entretiens semi-structurés occupaient principalement la fonction de responsables de la GRH (24/60) ; en importance, ils étaient ensuite les propriétaires dirigeants eux-mêmes (16/60) et, enfin, les plus hauts dirigeants ou les directeurs généraux (9/60). Cela nous permet d'affirmer que les soixante entretiens semi-structurés téléphoniques ont été effectués auprès des personnes les mieux placées pour évaluer toute demande en matière de CTF et décider à ce sujet.

Dans les entreprises jointes, la main-d'œuvre était en général principalement composée de techniciens et d'ouvriers ; le secteur secondaire faisait cependant ici exception avec une composition nettement plus forte en ouvriers. Par ailleurs, en dépit des efforts pour recruter autant de milieux syndiqués que non-syndiqués, seules cinq entreprises étaient syndiquées. Les entreprises de moins de dix employés étaient moins représentées en général de même qu'elles étaient moins présentes à Montréal ou à Laval ; elles l'étaient cependant davantage dans des régions ressources et des régions centrales.

Les quarts de travail pratiqués dans les milieux sondés étaient de jour seulement dans la majorité des cas. L'autre situation la plus courante à cet égard était la combinaison de deux quarts, c'est-à-dire jour et soir ou soir et nuit.

2.6.2 *Les employeurs ayant participé aux groupes de discussion*

Les groupes de discussion composés d'employeurs ont regroupé 34 personnes au total, surtout des propriétaires dirigeants (22/34), à peu près autant d'hommes que de femmes, surtout présents dans les secteurs secondaire et tertiaire (14/34 dans les deux cas). Il s'agissait surtout de très petites entreprises, c'est-à-dire de moins de dix personnes (19/34), et la majorité d'entre elles étaient en affaires depuis plus de dix ans (19/34).

La main-d'œuvre de ces employeurs était syndiquée dans une minorité de cas seulement (8/34). Enfin, les quarts de travail pratiqués dans ces entreprises étaient de jour seulement (13/34) ou de jour et de soir (15/34).

2.6.3 *Les travailleuses et les travailleurs ayant participé aux groupes de discussion*

Les seize groupes de discussion composés de travailleuses et de travailleurs ont regroupé au total 141 personnes, soit 77 femmes et 64 hommes. Ces personnes étaient surtout âgées de 36 à 45 ans (64/141) et, en importance, suivaient celles du groupe des 20 à 35 ans (48/141).

La majorité de ces personnes disaient vivre en couple avec des enfants (83/141) ; après celle-ci, la situation familiale la plus fréquente était celle de parent seul avec un ou des enfants à la maison (44/141). Plus des trois quarts de ces personnes affirmaient avoir la responsabilité[9] d'au moins un enfant âgé de 5 à 18 ans, pour une répartition à peu près égale entre les 5 à 11 ans

9. Notons ici que la responsabilité familiale signalée n'est pas mutuellement exclusive d'une catégorie d'âge à l'autre ou d'une catégorie de personne à l'autre ; par exemple, un répondant pouvait signaler être responsable d'un enfant de 5 ans et d'un proche en perte d'autonomie.

et les 12 à 18 ans. Par ailleurs, un nombre à peu près égal de travailleuses et de travailleurs ont signalé être responsables d'un enfant de moins de 4 ans (39/141) et d'un proche malade ou en perte d'autonomie (32/141).

Dans l'emploi qu'elles occupaient alors, ces personnes affirmaient travailler à temps plein près de trois fois sur quatre et rarement dans une entreprise syndiquée (42/141). En outre, ces personnes travaillaient surtout le jour seulement (99/141) et le jour et le soir en combinaison (33/141) et, enfin, plus des trois quarts n'avaient pas à se déplacer fréquemment pour leur travail (111/141).

Aucune information relative au revenu de ces personnes n'a été recueillie ; cela n'était pas approprié compte tenu du mode de collecte des données plus personnalisé qui découle d'une approche qualitative. Toutefois, selon les propos tenus par ces personnes lors des discussions, le type d'emploi qu'elles disaient occuper, leurs conditions de vie en général ou d'autres affirmations parfois précises sur leur condition financière, il est possible de soutenir que ces personnes appartenaient en général à la classe moyenne inférieure. D'autres sources d'information confirment en outre que les salaires versés dans les PME sont en général inférieurs à ceux qui le sont dans les plus grandes entreprises.

3. Analyse des propos tenus

L'ensemble des propos qui ont servi à constituer ce chapitre a tout d'abord été sélectionné par la firme qui a procédé à la collecte des données. Dans un premier temps, ces propos ont été regroupés selon divers thèmes, à la suite de quoi un tri a permis d'éliminer les redites. L'objectif était ici de ne conserver que les propos les plus éloquents de même que ceux traduisant parfois des idées plus particulières.

Ces thèmes se rapprochent des quatre grands objectifs de cette étude, c'est-à-dire les problèmes, les solutions, l'efficacité des mesures et les attentes. Cependant, à la différence de la synthèse des résultats présentée à l'annexe 3, qui respecte strictement ce découpage, ce chapitre fait en outre ressortir des sous-thèmes ou des dimensions qui auraient été passés sous silence autrement, croyons-nous.

Par ailleurs, les propos des travailleuses, des travailleurs et des employeurs ne sont pas opposés aussi nettement ici que dans la synthèse qui figure à l'annexe 3, mais il est en général possible de bien distinguer ceux des uns et ceux des autres. En fait, on pourrait dire que c'est en partie leur proximité qui permet de traduire peut-être plus fidèlement les hauts et les bas de la conciliation dans de petits milieux de travail ou qui, encore une fois, permet de faire ressortir des dimensions nouvelles.

3.1 La CTF pour les travailleuses et les travailleurs : une course à obstacles encore confirmée

3.1.1 *Stress et fatigue : presque en permanence*

« Je suis épuisée, je n'ai pas de vie. »

« On arrive à la maison crevés. »

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

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

3.1.2 *Cumul et conflit de rôles*

« Concilier signifie avoir la tête à la maison et le corps à l'ouvrage. »

« Le temps passé à la maison est de mauvaise qualité, il y a trop de choses à faire. »

« C'est beaucoup de choses à faire entre 17 h et 20 h. »

« Un ou l'autre doit être pénalisé, c'est certain, les enfants ou le travail. »

« Les employés négligent leur travail ou leur famille. Un des deux doit écoper. »

« On veut être parfait tant au travail qu'à la maison. »

« Je vis avec ma mère qui est malade. On devient les parents de nos parents… »

3.1.3 *Encore et toujours le manque de temps… et sa mauvaise qualité*

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

« Le soir, c'est une course contre la montre : le transport, les devoirs, le souper, le bain, le dodo, et c'est reparti jour après jour ! »

« Il y a eu des réductions de personnel et maintenant on a plus de travail et plus de tâches, mais pas plus de temps. »

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

« Le deuxième quart de travail commence à 17 h, il faut gérer les retards à la garderie, les pénalités et ensuite le souper, le bain et le dodo. »

« J'arrive à 18 h avec les enfants, je dois faire le souper, on doit manger, ensuite il y a le bain et le dodo à 20 h. On manque de temps pour tout faire et passer du temps de qualité avec nos enfants. »

« On travaille tellement que cela a des conséquences négatives sur nos enfants et même sur notre vie de couple. »

3.1.4 *Un lourd sentiment de culpabilité… vis-à-vis de la famille, des collègues de travail et de l'employeur*

« C'est évident que tu négliges toujours quelque chose : le travail, la famille, le conjoint, les amis... »

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

« Mon fils m'a dit que j'étais toujours fatiguée. Ça m'a fait beaucoup de peine. »

« On se sent coupables de faire garder nos enfants, car on ne les voit déjà pas de la journée. Tant qu'à les faire garder le soir, on serait aussi bien de les laisser au CPE 24 heures sur 24. »

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

« Quand je demande congé, les autres me font sentir coupable car, au fond, ce sont eux qui doivent en subir les conséquences et travailler davantage. »

3.1.5 *Le risque de perdre le véritable sens de la famille, du travail ?*

« J'ai l'impression que je ne travaille que pour payer la gardienne. »

« On est trop exigeants envers nous-mêmes. Moi, j'ai appris que je ne peux pas être parfait dans tout, cela m'enlève un peu de pression. »

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

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

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

« Il faudrait que l'on favorise les enfants comme étant la société de demain. Ce n'est pas seulement aux employeurs à faire leur part. »

3.2 Différentes situations qui accentuent les difficultés de la CTF

3.2.1 *Un enfant malade… et tout bascule*

Culpabilité, quand tu nous tiens

« Si mon enfant est malade, je me sens coupable, car c'est mal vu par mon employeur de s'absenter pour des raisons familiales. »

« Cela me semble injuste de devoir se sentir mal pour demander la permission de passer du temps avec ses enfants malades. »

« J'ai un jeune enfant et je suis enceinte. Je dois aller chez le pédiatre parce qu'il est souvent malade et moi, j'ai des rendez-vous pour des échographies. Je ne peux pas toujours m'absenter, ça devient gênant. »

« Il faut trancher. Lorsque mon enfant est malade, je m'absente du travail, un point c'est tout. »

« Il manque vraiment de ressources pour les enfants handicapés, je me retrouve avec énormément de poids sur les épaules. »

La compréhension de l'employeur a ses limites

« On essaie de comprendre nos employés, quand leurs enfants sont malades, par exemple, mais ce n'est pas une situation idéale pour l'employeur. »

« Lorsque l'enfant d'un employé est malade, ce dernier demande des congés… ça dérange tous les autres employés, puisque la charge de travail doit être répartie entre eux. »

… ou elle n'existe pas

« À mon travail, on ne nous transmet pas les appels de l'école ou de la garderie si notre enfant est malade. Plusieurs employés se sont acheté des "pagettes" pour être avisés lors d'une urgence, sinon on le sait seulement à la fin de la journée. »

Heureusement qu'il y a des exceptions

« Il comprend que, si un enfant est malade, l'employé ne donne pas son cent pour cent. Il nous laisse partir pour régler la situation. Les autres employés comprennent aussi et absorbent la charge de travail. »

3.2.2 *La préadolescence et l'adolescence : quand l'autonomie ne règle pas tout*

L'occupation des temps libres : une inconnue inquiétante

« Lors des journées pédagogiques, je dois laisser mon garçon de 12 ans seul à la maison et ça me stresse énormément. Il est à l'âge où il essaie plein de choses, il invite des amis, il oublie d'éteindre la cuisinière. J'appelle plusieurs fois par jour, mais je n'ai jamais l'esprit tranquille. Ces journées-là me rendent fou. »

« Ce qui m'inquiète le plus, c'est la façon dont s'occupent mes enfants pendant qu'ils ne sont pas à l'école. »

« Quand ils sont jeunes, il y a les services de garde. Mais, quand ils sont adolescents, ils sont seuls à la maison. »

« Moi, j'ai un préado. Pendant les vacances d'été, je le laisse à la maison et j'appelle régulièrement. Je vérifie aussi avec mes voisins pour m'assurer que tout va bien chez nous. »

« Mes adolescents ont des personnalités de batailleurs. Je m'inquiète de la mauvaise influence qu'a leur entourage sur eux. »

« Ce n'est pas facile d'avoir des adolescents. Ils nous en font voir de toutes les couleurs. »

« À l'adolescence, les enfants demandent plus d'encadrement. On doit être à la maison assez souvent pour ne pas perdre le contrôle. »

« Personne n'aime se faire appeler au bureau pour se faire dire que son adolescent a "foxé" un cours et ne pas savoir où il est. »

Du renfort parental

« Pour moi, c'est plus facile, mes enfants sont plus autonomes maintenant [16 ans et 18 ans] et peuvent rester seuls à la maison. En plus, en cas d'urgence, mon employeur est très compréhensif, et l'ambiance de travail est excellente. »

« J'ai donné une clé de la maison aux enfants. Ils sont assez responsables s'il arrive quelque chose. Cela me donne de la flexibilité si je dois rester plus tard au travail. »

« Je suis tellement heureuse depuis que mes enfants ont 18 ans ! »

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

3.2.3 *Transport et temps de déplacement*

Pour le boulot

« Je perds deux heures par jour en transport en commun. »

« En voiture ou en transport en commun, c'est pareil : c'est du temps que tu ne peux pas offrir à ta famille ! »

« Ce n'est pas évident de gérer les problèmes de transport. En cas de mauvais temps, je ne peux pas voyager autrement qu'en taxi. » (une employée handicapée)

« Il faudrait que le système de transport soit plus efficace et plus accessible, avec des horaires plus longs et plus de parcours. »

C'est pire en ville

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

Mais aussi pour les loisirs

« Je trouve cela important que mes enfants fassent du sport, mais je cours davantage pour le transport et cela me cause encore plus de stress. »

3.2.4 *Horaires et lieux de travail atypiques*

« Mon conjoint travaille de nuit. Il n'est pas de retour lorsque je quitte avec les enfants le matin et, à mon retour en fin de journée, il a déjà quitté pour son travail. La semaine, c'est comme si j'étais monoparentale. »

« Pendant la saison du déneigement, je peux travailler de jour, de nuit et pendant les fins de semaine. »

« Je fais du neuf à neuf pendant la période des fêtes. »

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

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

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

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

3.2.5 *Le travail précaire et ses conséquences sur la CTF*

« Si je pars [pour s'occuper de son enfant malade], il n'y a plus personne pour faire les beignes. Je sais que je suis interchangeable et que je peux perdre ma job si je pars. »

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

« Tu choisis pas ton employeur pour les conditions, mais parce qu'il a une job pour toi. »

3.3 S'organiser et faire des choix

3.3.1 *S'organiser avec la famille et les voisins, c'est inévitable et indispensable*

« Je m'organise avec une voisine qui a une fille du même âge que la mienne. On prend chacune notre tour une semaine de vacances et on s'occupe des deux filles. »

« Je garde la fille de mon amie un soir, et elle fait la même chose pour mon fils la semaine suivante. »

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

« Mes enfants vont dîner chez ma mère tous les midis. »

« Heureusement, je peux m'arranger avec ma mère s'il arrive quelque chose à mon enfant. »

« Je garde la fille de mon amie un soir, et elle fait la même chose pour mon fils la semaine suivante. »

3.3.2 *… ou avec son ex-conjoint : cela arrange les uns et cela dérange les autres*

« Le père de mon enfant est très présent et peut plus facilement se libérer de son travail. Ma mère peut aussi dépanner à l'occasion. On finit toujours par s'arranger. »

« Certains pères doivent quitter trente minutes plus tôt tous les jours, une semaine sur deux [lorsqu'ils ont la garde de leurs enfants]. Au bout de l'année, ça représente beaucoup d'argent perdu pour l'employeur. »

3.3.3 *… ou s'organiser tout seul, parfois par choix*

« À la suite de mon divorce, j'ai perdu mon réseau de contacts. J'ai donc moins d'amis ou de proches pour me venir en aide. »

« Les congés pédagogiques me causent beaucoup d'inquiétude, parce que je n'ai pas de famille ici, je suis seule. »

« On veut paraître fortes, solides, on ne veut pas quémander. »

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

3.3.4 *Rester à la maison… malgré la désapprobation sociale*

« Ma conjointe est à la maison. C'est un choix de vie que nous avons fait. Moi, c'est pas une gardienne ni la voisine qui m'a élevé, c'est ma mère, et ce sont des valeurs que nous partageons, ma femme et moi. »

« Cette décision était nécessaire pour la santé de ma conjointe. C'était trop difficile, pour elle, de concilier le travail et la famille, alors elle est maintenant à la maison. »

« C'est honteux de dire qu'on reste à la maison… les gens nous jugent. »

« Le choix de rester à la maison pour élever son enfant n'est pas valorisé socialement. »

« Même si c'est un travail en soi de rester à la maison et d'élever ses enfants, les gens disent qu'on se fait vivre par notre conjoint. »

3.3.5 *Réduire son temps de travail, mais aussi son revenu*

« Je travaille trois jours par semaine depuis trois ans. C'est un choix de vie, c'était nécessaire pour ma santé. »

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

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

« J'ai dû faire une croix sur ma carrière pendant quelques années afin de pouvoir m'occuper de ma fille. »

3.3.6 *Aider de préférence les parents qui travaillent, qui ont de jeunes enfants ?*

« Pourquoi on ne récupérerait pas l'argent donné aux jeunes adultes sans obligation familiale qui vivent de l'aide sociale pour le donner aux travailleurs de la classe moyenne qui ont des familles à s'occuper ? »

« Les assistés sociaux ne devraient pas avoir le droit de placer leurs enfants dans les garderies à 5 $ [10]*. »*

« Le gouvernement devrait aider davantage les parents qui travaillent. Par exemple, un parent devrait pouvoir demeurer chez lui pour s'occuper de ses jeunes enfants et recevoir une compensation décente du gouvernement pour le faire. »

3.3.7 *Et le partage des tâches dans tout ça ?*

« Ma conjointe a de grandes responsabilités au travail maintenant. C'est moi qui ai pris la relève du foyer. »

« Je suis la seule à effectuer les tâches ménagères à la maison et je trouve ce rôle très prenant. Cela me laisse très peu de temps libre avec mes enfants. »

« Ma conjointe est seule pendant sept jours et c'est difficile pour elle. Je sais qu'elle est fatiguée quand je reviens. C'est pas vraiment mieux pour moi, malgré ce que les gens pensent. Quand je reviens, j'ai du temps à reprendre sur le terrain et la maison et en plus je veux aider ma conjointe. »

3.4 Connaître et comprendre les besoins des employés : oui, non, à certaines conditions

3.4.1 *Connaître la vie personnelle des employés…*

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

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

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

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

« Les employeurs, comme le reste des Québécois, ont moins d'enfants qu'avant et sont donc moins compréhensifs à la cause. »

« Il faut créer un sentiment d'appartenance si on veut avoir des employés qui aiment venir travailler. »

3.4.2 *Lorsque la petite taille facilite les choses*

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

10. Au moment de la collecte des données, le tarif en vigueur pour une place à contribution réduite était de 5 $ par jour. Notons que ce tarif est de 7 $ par jour depuis le 1er janvier 2004.

« Je connais très bien la situation familiale de mes employés, car notre entreprise est petite. »

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

« La relation entre l'employeur et ses employés est meilleure dans une petite entreprise. Les gens s'entraident davantage. »

« Le dirigeant d'une PME connaît mieux la valeur et l'importance de ses employés et peut donc se montrer plus conciliant envers ses employés clés. »

« Une petite entreprise est plus flexible qu'une grande entreprise et a un meilleur contrôle du va-et-vient de ses employés. »

3.4.3 *Des employeurs conciliants et tolérants… même si c'est parfois difficile*

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

« C'est une question d'attitude, c'est une question de comprendre la situation des employés. »

« Comme j'étais le plus jeune dans la compagnie, mon boss m'envoyait toujours sur les contrats à l'extérieur. Je lui ai expliqué que j'ai des jeunes enfants et que je ne peux pas partir constamment et laisser ma conjointe avec les petits. On s'est compris et maintenant, c'est à chacun son tour d'aller à l'extérieur. »

« Il faut être compréhensif envers nos employés et c'est pas toujours facile. »

« On fait preuve d'humanisme et de gros bon sens. On prend le temps de s'informer et on fait notre possible pour les aider. »

« On essaie d'être tolérants, mais les retards des employés nous causent des problèmes. »

3.4.4 *La compréhension et la tolérance à certaines conditions*

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

« Mon employeur est assez flexible, je peux finir plus tôt, mais je dois reprendre mes heures. »

« Mon employeur est compréhensif pour des situations extrêmes. »

« L'employeur est parfois conciliant envers un parent qui a de jeunes enfants à sa charge, mais, lorsqu'ils sont adolescents, il ne l'est pas. »

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

« On veut bien être compréhensifs, mais les employés doivent aussi faire leur part. »

« Parfois, certains employés quittent leur travail pour se précipiter vers l'école sans qu'il y ait un problème réellement urgent. »

« Un rendez-vous chez le médecin est une bonne raison pour l'employé de s'absenter. La santé, c'est important. »

« Par contre, moi, je ne tolère pas l'indiscipline reliée à la famille. Ceux qui sont disciplinés et organisés, c'est correct, je vis bien avec ça. »

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

« Certains employés ne demandent rien et chialent par la suite. Par contre, les employés qui font des demandes honnêtes obtiennent habituellement ce qu'ils veulent. »

3.4.5 *La compréhension ? Quelle compréhension ?*

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

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

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

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

« Dès le moment où nous mettons les pieds dans le marché du travail, notre famille devient secondaire, du moins aux yeux de l'employeur. C'est une absurdité sociale. »

3.5 L'aide offerte par l'employeur

3.5.1 *La flexibilité dans l'horaire de travail : une solution gagnante*

« Mon employeur me permet de couper mon heure de lunch de dix minutes afin de quitter à 15 h 20 et d'arriver avant la fermeture de l'hôpital où ma fille autiste va tous les jours. Malgré que je travaille les mêmes heures que tout le monde, il y a des jaloux, et certaines personnes chialent. »

« Je vais accumuler mes heures et pouvoir enfin aller chercher ma fille en fin de journée. J'aurai aussi la possibilité de faire des semaines de quatre jours et de passer du temps de qualité avec ma fille. C'est merveilleux ! »

« On fait nos heures dans quatre jours et demi, ce qui nous permet de finir de travailler le vendredi à midi. »

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

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

« Certains employés travaillent mieux le matin et d'autres le soir. En leur offrant la possibilité d'un horaire flexible, on obtient de très bons résultats et tout le monde est content. »

« Les employés qui demandent une faveur doivent également faire leur part. Par exemple, ils peuvent travailler pendant leur heure de midi afin de s'acquitter de leurs tâches s'ils ont à quitter plus tôt. »

« J'ai un employeur fantastique ! Il est très conciliant. Il m'a récemment donné tout mon avant-midi pour un rendez-vous avec ma fille et je n'ai pas eu à reprendre le temps. »

« Nous avons moins de problèmes que lorsque nous avions une employée qui était une mère monoparentale. Avec le temps, elle avait fini par prendre pour acquis la flexibilité des horaires que nous lui accordions lorsque sa fille était très jeune. Elle était désormais une adolescente, mais sa mère nous demandait toujours autant de congés. Il y avait de l'abus. »

« Nous, on permet l'accumulation d'heures dans une banque, mais c'est pas toutes les entreprises qui peuvent le faire. C'est difficile à gérer quand il y a beaucoup d'employés. »

3.5.2 *Échanger son quart de travail avec un collègue : parfois sans que l'employeur en soit avisé*

« Je travaille dans un commerce et habituellement j'essaie plutôt d'échanger mon quart de travail avec un autre employé. Comme ça, je ne perds pas mes heures, et l'employeur a le même nombre de personnes sur le plancher. »

« On permet des choses qu'on ne pourrait pas si on était une grosse entreprise. Dans une entreprise comme la nôtre [32 employés], on peut se parler, et les employés peuvent interchanger des quarts de travail sans même nous le dire. »

« Comme j'ai de l'ancienneté, je peux échanger mes heures avec des collègues ou reprendre mes heures. »

3.5.3 *Quand il faut parfois mentir et se servir d'avantages personnels*

« Comme je peux prendre des congés de maladie seulement pour moi, quand mon enfant tombe malade, je mens à mon employeur en disant que c'est moi qui est malade. Je n'ai pas le choix. »

« Quand les enfants ont une journée pédagogique, on prend congé, on n'a pas le choix. »

3.5.4 *… et quand il faut espérer*

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

3.5.5 *Dans la catégorie « divers »…*

« On essaie de les comprendre. On compense avec des activités : le party de Noël, des dîners au restaurant, la cabane à sucre. »

« J'ai déjà avancé de l'argent à un employé. »

« J'ai prêté un véhicule de la compagnie pour dépanner une opératrice. »

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

« Je paye le taxi à mon employée si elle doit terminer plus tard et qu'elle n'a plus de transport. »

3.6 Le peu de mesures formelles et le peu de soutien en général, cela tient à quoi ?

3.6.1 *Cela coûte trop cher, ce n'est pas rentable*

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

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

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

« En tant qu'employeur, je souhaite être plus conciliant avec mes employés, mais ça coûte cher. Par exemple, le gouvernement m'oblige à fournir l'uniforme à mes employés. Si je dois engager plus de personnel pour combler la cinquième journée de travail, je dois payer pour la formation et l'uniforme en plus. Quand tous ces coûts s'additionnent, ça fait pas mal d'argent. »

3.6.2 *Les absences dans une PME : des répercussions très négatives*

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

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

« En tant qu'employeur, on doit parfois rester au bureau plus tard pour faire le travail de notre employé à sa place. »

3.6.3 *Peut-être faudrait-il en faire la demande ?*

« On n'ose pas rien demander. »

« Les mesures sont là, mais on est mieux de ne rien demander. »

« On va se faire dire non. »

« J'aurais aimé travailler à mi-temps, mais c'est mal vu par l'employeur. »

« Lorsqu'un employé a un besoin particulier… il n'a qu'à le demander, puis je m'arrange pour l'accommoder. »

3.6.4 *Pas de syndicat, pas de département de ressources humaines, pas d'obligation…*

« Ça prendrait des mesures formelles ; comme ça, on arrêterait de quémander. »

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

« Le gouvernement devrait instaurer des moyens structurés, parce que, pour l'instant, ça dépend de la mentalité de l'employeur. »

3.6.5 *Des employés jamais satisfaits, jaloux et qui abusent*

« Un employé semait la pagaille et encourageait les autres à se plaindre après un arrangement pris avec une autre employée qui avait une situation familiale qui l'empêchait d'être présente comme prévu. »

« Lorsqu'un employé abuse de la compréhension de l'employeur envers la conciliation, cela crée de la frustration chez les autres employés qui doivent travailler davantage afin de remplacer celui qui s'absente pour des raisons familiales. »

« Il faut faire attention pour ne pas qu'il y ait d'abus. »

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

« Les employeurs savent qu'il y a toujours des employés qui abusent des mesures en place. Ils préfèrent régler les problèmes cas par cas. »

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

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

3.6.6 *La gestion au cas par cas, c'est préférable*

« Je préfère avoir un employeur flexible et compréhensif plutôt que des mesures plus formelles en place. »

« Je gère la situation cas par cas en faisant preuve d'éthique professionnelle et de justice. »

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

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

3.6.7 *Prévenir, c'est plutôt l'exception*

« J'ai deux employées qui sont des femmes âgées dans la vingtaine et donc plus susceptibles de tomber enceintes. Nous essayons d'être proactifs et d'identifier des solutions avant que le problème ne se présente. »

« Une absence planifiée comme le lundi ou le vendredi est plus facile à gérer pour l'employeur qu'une demande spontanée de congé. C'est pourquoi un horaire de quatre jours est une bonne solution pour faciliter la conciliation. »

3.7 Des besoins et des attentes

3.7.1 *L'information : une clé pour faciliter la CTF ?*

L'information qui touche le milieu de travail

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

« Les patrons ne s'en vantent pas. C'est les autres employés qui nous le disent. »

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

L'information qui serait utile aux employeurs

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

« Avoir des mesures claires permet aux employés de connaître leurs droits et d'éviter les problèmes causés par des injustices. » (entreprise ayant des mesures formelles).

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

« Un professionnel en ressources humaines pourrait venir en entreprise pour expliquer aux employeurs et aux employés les coûts et avantages reliés à l'implantation de mesures formelles et informelles facilitant la conciliation. »

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

3.7.2 *L'information au sujet des besoins familiaux en général*

« Il y a un important manque d'information sur les ressources offertes afin de venir en aide aux personnes en perte d'autonomie et à leur famille. Si on les utilisait, la conciliation serait plus facile. »

« On n'est pas au courant de la moitié des ressources offertes. »

« Est-ce qu'il y a des ressources gratuites ? Il me semble que je paye toujours pour toute forme d'aide ! »

« On n'est pas du tout au courant des lois ou des programmes qui pourraient nous aider. »

3.7.3 *Le gouvernement : parlons-en !*

Une attitude paradoxale

« Le gouvernement veut qu'on ait plus d'enfants, mais il n'aide pas suffisamment les parents qui décident d'en avoir. »

« L'ancien gouvernement avait fait de belles promesses [la semaine de quatre jours] à ce sujet, mais là, c'est trop tard. »

« L'aide offerte par le gouvernement n'est que ponctuelle. Il nous en donne au début [bébé bonus] puis après, on doit se débrouiller. »

« Le gouvernement n'est pas proactif. Les mesures auraient dû être en place avant que le problème se présente. »

Une perte de confiance très nette

« L'État providence, ça n'existe plus, c'est fini, ce temps-là. »

« Il ne faut pas attendre le gouvernement pour instaurer des mesures, car ce serait trop long. »

« On paie déjà assez de taxes ! Si le gouvernement intervient, il le fera à même nos poches, comme d'habitude. »

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

… mais tout de même des solutions à proposer

« Il faut que le gouvernement aide les parents à passer plus de temps avec leurs enfants. »

« L'État pourrait payer la cinquième journée au parent et lui permettre de travailler quatre jours par semaine. »

« Les journées de congé parental pourraient être déductibles d'impôt pour l'employeur. »

« On pourrait prévoir cinq jours de congés parentaux payés à 50 % par l'État et à 50 % par l'employeur. »

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

« Il devrait y avoir des mesures pour favoriser la conciliation pour tout le monde qui en éprouve le besoin, pas seulement pour les gens avec des enfants en bas âge. »

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

« Le gouvernement pourrait remettre aux parents ce qu'il paye pour les garderies à 5 $ et permettre à ceux qui le veulent de garder leurs propres enfants en restant à la maison. »

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

3.7.4 *La CTF et les employeurs : l'aide du gouvernement à certaines conditions*

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

« Le gouvernement devrait laisser le soin aux entreprises de trouver elles-mêmes, selon leur contexte particulier, les façons de favoriser la conciliation. »

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

« Le gouvernement devrait développer un programme [p. ex. : avantages fiscaux] qui inciterait les employeurs à favoriser la conciliation. »

« Des interventions auprès de groupes composés d'une dizaine d'employeurs nous permettraient de trouver des solutions ensemble. »

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

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

3.8 Tous les autres services ou institutions qui ont une incidence sur la CTF

3.8.1 *Les services de garde*

« Demander une gardienne coûte tellement cher que je suis aussi bien de rester à la maison pour m'occuper de mon enfant malade moi-même. »

« Trop souvent, le service de garde m'appelle et m'oblige à revenir chercher mon petit garçon parce que ses yeux coulent beaucoup. Il faut absolument que je revienne avec un papier de l'optométriste prouvant que mon enfant ne souffre pas d'une conjonctivite. C'est vraiment désagréable ! »

Des heures d'ouverture allongées, cela aiderait

« Un service de garde en soirée et la fin de semaine, partiellement subventionné par l'État et supervisé par le CPE de notre quartier, serait très utile. »

« Les services de garde pourraient offrir des services jusqu'à 21 h et demeurer ouverts pendant la semaine de relâche ou lors des congés pédagogiques des enfants. »

« Les services de garde pourraient prolonger leurs heures d'ouverture et tolérer que les parents arrivent parfois plus tard le soir, sans charger des frais exagérés de retard. »

« On travaille le 23 et le 24 décembre, et les garderies sont fermées. »

« Il y a des gens qui cherchent un emploi de soir à temps partiel, mais ne trouvent pas de garderie. »

… mais il y a des limites

« Il y a une limite à laisser son enfant en service de garde. Plus les heures seront prolongées, plus les parents vont laisser leur enfant longtemps. Il faut aussi que les parents prennent leurs responsabilités. Moi et mon conjoint, on a fait le choix d'avoir des enfants et on s'en occupe. On limite au maximum notre dépendance à la garderie ou aux grands-parents. »

Le stress et le coût des retards de fin de journée

« C'est insensé de payer si cher pour chaque minute de retard. Et ils t'attendent sur le seuil de la porte à 18 h précisément… c'est assez stressant. »

« Je finis de travailler à 19 h, mais il faut que je sois à la garderie à 18 h. »

« Les employés du service de garde sont très stricts, et nous devons payer une amende pour les minutes de retard. »

Réserver les places aux plus pauvres ?

« Ce n'est pas normal que les riches bénéficient des garderies à 5 $ autant que les moins nantis. »

« Les garderies à 5 $ ne devraient pas être accessibles aux parents qui gagnent des revenus élevés. »

Quand accessibilité ne rime pas avec proximité

« Il y a des gens de Terrebonne qui placent leurs enfants dans la garderie de mon quartier, et j'habite à Rosemère… ça enlève de la place pour mon enfant qui habite à côté, et je dois aller le porter à une garderie dans une autre ville… c'est ridicule. »

« On pourrait avoir une garderie qui regroupe plusieurs petites entreprises ou une garderie dans le parc industriel. »

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

3.8.2 *Les CLSC : c'est utile quand c'est ouvert !*

« Les CLSC sont fermés le soir et sur l'heure du midi. Comment voulez-vous qu'on les appelle pour leur demander de l'aide ? »

« Il est très difficile d'obtenir de l'aide du CLSC ; le processus est trop long. »

« J'ai pris un répit volontaire, un service offert par le CLSC. J'ai donc placé mon fils pendant quelque temps, car j'étais épuisée. »

3.8.3 *L'école : les attentes sont grandes*

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

« C'est stressant d'avoir à s'organiser pendant les journées pédagogiques. »

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

L'aide aux devoirs : du pour et du contre

« J'économiserais du temps si mon enfant faisait ses devoirs à l'école, avec de l'aide bien sûr. »

« J'aime mieux voir l'évolution de l'apprentissage de mes enfants, en tâchant de les aider au maximum. »

3.8.4 *La municipalité et ses services : peu et non coordonnés*

« Les camps de jour pourraient débuter une semaine plus tôt et fermer plus tard de façon à être coordonnés avec le calendrier de congés scolaires. »

« Les municipalités pourraient offrir des activités motivantes, éducatives et à moindre coût pour les jeunes. »

« Autrefois, il y avait des activités organisées pour les enfants dans les bibliothèques, mais il y en a de moins en moins. »

« La ville pourrait utiliser la bâtisse du CLSC qui est presque vide et organiser des activités pour les adolescents pendant les congés scolaires. »

4. Interprétation des résultats

4.1 La CTF : difficile, très difficile, selon les travailleuses et les travailleurs

Lorsqu'on leur a demandé ce qu'évoquait pour eux le terme *conciliation travail-famille*, les personnes participant aux groupes de discussion ont confirmé ce que bien d'autres études ont déjà constaté et continuent de constater régulièrement : concilier le travail et la famille, c'est en général difficile et même parfois très difficile (Duxbury et autres, 2003 ; Descarries, 2003 ; Guérin et autres, 1994 ; Legault, 2004 ; St-Onge et autres, 2002 ; Gaucher, 1997).

Le stress et la fatigue constituent des états presque permanents. En plus d'être cumulés, les différents rôles occupés entrent en conflit, le manque de temps se répercute sur les enfants, la famille en général ou encore le couple. Il en résulte souvent un lourd sentiment de culpabilité, surtout exprimé par des mères, vis-à-vis de la famille évidemment, mais aussi des collègues de travail et de l'employeur. Les propos de certains employés laissent transparaître en outre que le risque les guette de perdre le véritable sens de la famille et du travail.

Plusieurs conditions personnelles et familiales contribuent à alourdir la nécessité de concilier le travail et la famille. Parmi celles-ci, on a pu constater les besoins entraînés par le jeune âge des enfants, la période de la préadolescence et celle de l'adolescence ou encore la question des transports. Mais, entre toutes ces conditions, celle de l'enfant malade ressort de manière prépondérante. Certains milieux de travail sont alors accommodants et compréhensifs, mais d'autres le sont beaucoup moins ou pas du tout. Le cas de certains parents privés par leur employeur des appels téléphoniques en provenance du service de garde ou de l'école est ici fort éloquent. En présence d'un enfant malade, bien des parents expriment différentes formes de culpabilité et un sentiment d'incompréhension devant l'attitude rébarbative de leur employeur.

Ces employés vivent-ils la CTF plus difficilement que d'autres ? Cela est possible, étant donné le fait qu'ils travaillent dans de petits milieux de travail, connus pour être moins pourvus en mesures de soutien, ce qui est le cas ici, comme on a pu le constater dans les chapitres précédents. Ils sont en outre des employés en général peu spécialisés, ce qui ne leur confère pas un grand pouvoir de réclamer des avantages à leur employeur – ce que plusieurs confirment clairement d'ailleurs.

4.1.1 *Les exigences du travail, ou comment la famille absorbe les chocs de la nécessaire conciliation*

Bien des travaux ont déjà confirmé qu'en général, ce sont davantage des raisons professionnelles que familiales qui compliquent la CTF. Selon Duxbury, Higgins et Coghill (2003), « Au Canada, l'interférence provient surtout de la priorité accordée au travail au détriment de la famille, plutôt que le contraire. » Pour St-Onge et ses collègues (2002), qui ont analysé les écrits américains sur le sujet, et à la suite de leur propre étude, il ressort aussi nettement que l'incidence du travail sur la famille est plus importante que celle de la famille sur le travail. Ces chercheurs s'expriment ainsi :

> « […] les frontières de la famille sont plus perméables que celles de l'emploi. Par conséquent, en situation de conflit, les employés auraient plus tendance à sabrer dans leurs responsabilités familiales parce qu'elles ne font pas l'objet d'une évaluation et d'une rémunération formelle comme c'est le cas pour les responsabilités professionnelles. » (St-Onge et autres, 2002 : 503)

Les efforts et les prodiges d'organisation des parents rencontrés lors de cette enquête ne démentent pas ce constat. Ce sont en général les ressources personnelles et familiales plus que celles du milieu du travail qui sont plus spontanément évoquées lorsqu'on leur demande

comment ils s'organisent. Il est donc inévitable et indispensable pour eux de s'organiser avec différents membres de leur famille élargie (les grands-mères étant fortement sollicitées) et avec leur voisinage. Chez les familles monoparentales ou vivant une garde partagée, les ex-conjoints sont en outre sollicités lorsque les relations sont harmonieuses. Mais, pour différentes raisons, le réseau familial ou social fait parfois défaut, ou encore certains parents préfèrent assumer seuls toutes les exigences qu'impose la CTF, parce qu'ils estiment que ces choix leur sont personnels. Cette dernière attitude vient encore une fois confirmer que, pour plusieurs, la question de la CTF est une question individuelle.

4.1.2 *Des travailleuses et des travailleurs résignés, lucides, responsables…*

La plupart des travailleuses et des travailleurs rencontrés semblent assumer seuls, sans attentes envers leur employeur ou sans aide particulière de sa part ou de la part d'autres personnes ou d'institutions, la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles. Ils attendent peu de leur employeur, tellement peu que plusieurs semblent « comprendre », cautionner pourrait-on dire, le fait que leur employeur est peu soutenant en matière de CTF. Les propos de certains employés donnent l'impression qu'ils se mettent facilement à la place de leur employeur. Ils invoquent alors que l'instauration de mesures n'est pas rentable, que cela serait trop coûteux ou encore qu'il est impossible de satisfaire tout le monde et qu'il y a toujours des mécontents et de la jalousie. Dans leurs propos, on sent également que les caractéristiques du travail ou de son organisation sont indiscutables.

Dans l'ensemble, les travailleuses et les travailleurs s'entendent pour dire que les entreprises ont pour objectif le profit, et que le bien-être de leurs employés n'est pas au cœur de leurs préoccupations. Le « droit » à des conditions de travail décentes ou améliorées ne fait pas vraiment partie du vocabulaire des personnes qui ont participé aux groupes de discussion. Dans ce contexte, le fait d'avoir un « bon » employeur est plutôt interprété comme une « chance ».

Conséquence probable de cette attitude, les travailleuses et les travailleurs « demandent » peu à leur employeur et, lorsqu'ils le font – souvent parce que toutes les autres options possibles ont été épuisées –, ils ont le sentiment de « quémander » et ils entretiennent la crainte que cela nuise à leur emploi. Ils savent en outre que leur absence, pour un enfant malade par exemple, risque de les pénaliser financièrement parce qu'il y aura coupure de salaire, mais risque aussi de pénaliser leurs collègues de travail (ou parfois le patron lui-même), sur lesquels retombe un surcroît de travail momentané.

Cette situation n'est certes pas étrangère au fait que, dans les petits milieux de travail, les effets des absences, même de courte durée, sont fortement ressentis. Elle découle aussi du fait que ces travailleuses et ces travailleurs sont en général peu spécialisés, donc plus facilement remplaçables, ce que certaines et certains expriment en toute lucidité. Ils sont en outre de petits salariés[11] et ils n'ont presque aucune latitude quant à l'aménagement de leur horaire de travail.

Bien des écrits sur la CTF rapportent que le fait de pouvoir exercer un certain contrôle sur son horaire de travail, par opposition à un horaire rigide qui impose une présence continue sur le lieu de travail, contribue à diminuer les conflits de rôles. Or, cette possibilité est plus souvent offerte aux professionnels et aux cadres[12], deux catégories professionnelles peu représentées parmi les participantes et les participants à cette enquête. Par conséquent, on peut affirmer que, dans les PME étudiées ici, le peu de contrôle sur leur horaire de travail constitue pour les travailleurs une dimension problématique en matière de CTF.

---

11. En raison du mode de collecte des données, il n'a pas été jugé approprié d'obtenir de l'information sur les revenus des participantes et des participants. Toutefois, à la lumière de leurs propos, on peut affirmer que leurs revenus se situaient en général dans la catégorie moyenne inférieure.
12. Plus précisément, les auteurs mentionnent que, chez les professionnels et les cadres, la charge de travail et les responsabilités professionnelles importantes sont en partie contrebalancées par le contrôle qu'ils peuvent exercer sur leurs horaires de travail, ce qui peut contribuer à faciliter la CTF.

Sur un plan plus personnel, les propos de certains employés laissent aussi voir cette attitude de résignation : « Tout est une question de choix. J'ai voulu avoir des enfants, je les aime et je vis avec les sacrifices que cela exige. » Cette résignation se manifeste également à l'endroit du gouvernement. Des participantes et des participants aimeraient bien que le gouvernement fasse plus pour les employeurs ou pour eux-mêmes en matière de CTF, mais ils estiment que les coûts ainsi engendrés risquent grandement de retomber sur leurs épaules de contribuables déjà trop taxés.

Une telle attitude a également été observée dans les six études de cas récentes du Conseil de la famille et de l'enfance (2003). Pour reprendre les propos des auteurs, on pourrait dire que les employés sont certes désireux d'optimiser leurs conditions de travail, mais qu'ils reconnaissent la primauté des contraintes de production. Dans une étude récente sur la CTF dans sept entreprises de la nouvelle économie qui embauchent des personnes hautement qualifiées, Legault (2004) a constaté qu'en dépit d'un discours valorisant les ressources humaines, la CTF n'est pas pour autant une priorité ni même un sujet abordé. Les exigences du travail en matière de disponibilité et de flexibilité entraînent des effets d'exclusion pour les femmes et pour les hommes qui aspirent à un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée.

4.2 L'aide offerte par l'employeur en matière de CTF : une certaine flexibilité dans le temps de travail

4.2.1 *La CTF et la compréhension des employeurs*

Le fait que les employeurs connaissent la situation plus personnelle de leurs employés, parce qu'il s'agit de petits milieux de travail, facilite-t-il la compréhension et le soutien de leur part ? La majorité des employeurs consultés affirment connaître la situation familiale de leurs employés, particulièrement dans le cas des employés à temps plein et permanents. Cette connaissance n'est pas détaillée, mais les employeurs affirment savoir, par exemple, si leurs employés vivent en couple ou s'ils sont divorcés, s'ils ont des enfants ou non, ainsi que leur âge approximatif. Cependant, cette connaissance ne semble pas contribuer à ce que davantage d'aide et de soutien soient offerts dans les milieux de travail. Pourtant, comme l'ont démontré St-Onge et ses collègues (2002), les dirigeants ont tout intérêt à aider leurs employés en matière de CTF, parce que cela a « […] une influence positive directe sur la satisfaction et le rendement au travail de ces derniers ».

L'analyse des propos des employés et des employeurs en ce qui concerne la compréhension des besoins des employés, lorsqu'on l'évoque en général, permet de voir une certaine ouverture, même si cela provoque du « dérangement ». De ce point de vue général, on pourrait même dire que certains employeurs se sentent responsables ou affirment ne pas avoir le choix. Lorsque la question est abordée de manière plus concrète, bien des employeurs expriment leur compréhension en l'assortissant de diverses conditions. Ils diront alors être compréhensifs lorsqu'il s'agit d'une question de santé, par exemple. À leur tour, des employés expliqueront que leur employeur est compréhensif en cas de situations extrêmes ou si l'employé s'investit dans son travail.

Enfin, bien des employés font état d'employeurs ayant une compréhension très limitée, parfois même complètement absente, tels l'employeur qui ne considère pas les obligations familiales comme justifiant un retard ou celui qui ne transmet pas les appels du service de garde ou de l'école. Encore une fois, les exigences du travail prévalent sur celles de la famille.

4.2.2 *Lorsque la petite taille de l'entreprise facilite les choses ou qu'elle les aggrave*

À certains égards, la petite taille de ces milieux de travail est interprétée comme étant une condition facilitant la compréhension et, partant, la CTF. On y connaît mieux les employés et leur valeur et on se sent plus près des employés, dira-t-on. À l'opposé, lorsqu'il est question de l'absence d'un employé, la petite taille de l'entreprise devient une condition aggravante. Par exemple, les autres employés ne peuvent assumer toute la charge de travail ou, en raison de l'organisation

du travail, une absence vient briser la chaîne de production ou compromettre le travail des autres membres de l'équipe.

4.2.3 *Une certaine flexibilité dans les horaires de travail : l'aide la plus répandue*

Les employeurs ne sont pas suffisamment compréhensifs, les exigences de la production se situent au sommet des préoccupations, les employés demandent peu, ils craignent souvent pour leur emploi, se sachant en général facilement remplaçables… et pourtant. Même dans ce contexte peu favorable à la CTF, bien des employeurs et bien des employés s'entendent pour dire qu'une certaine souplesse informelle est pratiquée en ce qui touche les horaires de travail.

Parmi les différentes formes d'aide et de soutien offertes en matière de CTF, une certaine flexibilité dans les horaires de travail est sans conteste la forme la plus répandue dans les milieux sondés ici. Ce constat va dans le même sens que bien d'autres provenant d'études et de recherches québécoises, canadiennes ou européennes. Cela vient confirmer encore une fois que la CTF est indissociable de la notion de temps.

Bien entendu, dans la présente étude comme dans les autres, les façons d'assouplir les horaires ou les exigences du temps de travail sont presque aussi nombreuses qu'il y a de milieux de travail considérés (Conseil de la famille et de l'enfance, 2003). Par ailleurs, la plupart du temps, on a pu constater que les aménagements d'horaires sont ponctuels et qu'ils doivent être demandés de nouveau chaque fois qu'un besoin se présente. Cela est évidemment déterminé par le caractère informel de cette aide, comme on le verra dans la sous-section qui suit.

L'analyse de cette aide permet aussi de constater que, même s'il s'agit en général de petits aménagements, ceux-ci semblent toujours appréciés, comme réduire l'heure du dîner de dix minutes pour permettre à un parent de récupérer à temps son enfant autiste en fin de journée. Dans certains cas, plus rares nous a-t-il semblé, les assouplissements consentis peuvent s'appliquer sur de longues périodes. Il sera alors question, par exemple, de la possibilité de comprimer la semaine de travail en quatre jours et demi ou en quatre jours, ou encore d'accumuler des heures travaillées dans une banque.

4.2.4 *La nécessité de reprendre ses « heures »*

En général, l'assouplissement sera accordé pour permettre à un parent de quitter le travail plus tôt ou d'arriver plus tard, si son enfant est malade par exemple. Toutefois, dans la majorité des cas, l'employé doit reprendre les heures de travail perdues. Dans presque tous ces cas, les employés ont affirmé s'obliger eux-mêmes à reprendre ces heures, parce qu'ils ont besoin, chaque semaine, de la totalité de leur salaire. Ce n'est que dans une infime minorité de cas que l'employeur permet qu'un employé quitte le travail sans coupure de salaire.

C'est évidemment par nécessité économique que les travailleuses et les travailleurs rencontrés, petits salariés en général, sont obligés de reprendre leurs heures. Cette situation explique en bonne partie que plusieurs de leurs attentes en matière de CTF à l'endroit de l'État ou de leur employeur gravitent autour d'une forme de compensation financière. Ce dernier aspect est traité à la section 4.6.

4.2.5 *D'autres formes d'aide*

D'autres formes d'aide sont aussi offertes, mais leur fréquence est moins élevée. On fait par exemple référence à la possibilité d'échanger un quart de travail avec un collègue, à la présence d'une banque de jours de congé pour obligations familiales. Dans la très grande majorité des cas, ces jours de congé sont sans solde et découlent de l'application de la Loi sur les normes du travail. Cela n'est pas toujours présenté ainsi, ce qui indique assez clairement que les employés, et parfois l'employeur lui-même, ne sont pas bien informés de ce que prévoit la Loi à cet égard. Nous y reviendrons plus loin.

4.2.6 *Les résultats de l'aide consentie*

La question visant à savoir si les mesures de CTF donnent de bons résultats de même que celle visant à évaluer leurs coûts refont régulièrement surface. Pour les tenants de l'approche coût-avantage en matière de CTF, le peu de

réponses obtenues constitue en soi une réponse et peut aller jusqu'à justifier le fait de ne pas intervenir. Dans les faits, il semble que même les grands milieux de travail évaluent peu les effets de leurs mesures selon cette approche coût-avantage ; ils se contentent souvent d'apprécier les effets positifs d'après ce qu'en disent les personnes qui bénéficient de l'aide. Comme dans la plupart des petits milieux de travail, l'évaluation est qualitative et souvent fondée sur la perception des gestionnaires, un constat également fait à la suite des études de cas du Conseil de la famille et de l'enfance. C'est aussi ce qui a été constaté dans le cadre de cette étude : l'aide ou les mesures ne font pas réellement l'objet d'une évaluation formelle, mais l'appréciation générale est positive.

4.3 La gestion informelle de la CTF

Confirmant encore une fois les constats faits par d'autres études sur la CTF ou la GRH dans les PME, les résultats de cette recherche permettent d'affirmer que l'aide offerte est informelle, nettement informelle. Employeurs et employés évoquent assez facilement les raisons pour lesquelles l'aide est importante et informelle ; certaines de celles-ci ont été présentées au point 1.1. En outre, les premiers comme les seconds affirment qu'il en est ainsi parce que les employeurs ne sont soumis à aucune obligation en ce sens. Et d'autres employés vont dire que cela résulte du fait que ces petits milieux de travail n'ont pas de service consacré aux ressources humaines ou encore rarement un syndicat qui soutiendrait leurs revendications.

4.3.1 *L'informel : entre flexibilité et convoitise ?*

Au dire de certains employeurs, et même de certains employés, les problèmes, tout comme les solutions apportées pour faciliter la CTF le cas échéant, sont gérés au cas par cas et d'une manière informelle pour la flexibilité ou l'adaptabilité que cela procure. Pour bien des employeurs, cette approche les préserverait des abus, ce qui est aussi parfois l'impression des employés. Mais un autre résultat de cette approche et de l'aide à laquelle elle donne lieu, même la plus restreinte, semble être la convoitise et la jalousie que tout cela finit par susciter. En outre, comme le tout implique souvent une forme ou une autre d'échange entre l'employeur et l'employé – le « donnant donnant » –, cela engendre des « dettes » ; par exemple, en échange d'un départ précipité parce qu'un enfant est malade, l'employeur pourra réclamer une plus grande disponibilité lors du prochain surcroît de travail.

On peut supposer ici que la jalousie et la convoitise surgissent précisément parce que l'aide proposée de même que les démarches y conduisant se situent dans le domaine des privilèges et non des droits. Parce que ces privilèges sont rares, réservés, d'une certaine manière, aux employés qui ont de jeunes enfants, et rapidement visibles en raison de la petite taille des milieux de travail, il nous a aussi semblé qu'ils suscitent la convoitise de l'ensemble du personnel, responsabilités familiales ou pas.

4.3.2 *Les limites de l'approche informelle*

Tel que le constate Legault (2004) auprès de quelques entreprises de la nouvelle économie, on peut ici aussi soutenir que la gestion au cas par cas des problèmes et des solutions, entièrement soumise à la discrétion du gestionnaire[13], soulève toute la question de l'équité et de la justice dans le traitement des employés. Selon Lee-Gosselin (2004), l'approche de l'accommodement comporte au moins quatre limites ou « conséquences négatives » :

- « arbitraire dans la décision du superviseur auquel la demande est faite et, par conséquent, iniquité dans la façon dont sont reçues et traitées les demandes des employés d'un superviseur à l'autre ou d'un employé à l'autre ; ces iniquités risquent d'avoir un effet sur le moral des employés ;

13. Dans l'étude de Legault, le gestionnaire en question est le supérieur immédiat des employés concernés. Le pouvoir important du supérieur immédiat est aussi constaté dans les six études de cas faites par le Conseil de la famille et de l'enfance (2003). Dans la présente étude, le supérieur immédiat ne peut pas toujours être identifié comme tel avec précision, en raison de la très petite taille des milieux analysés. Toutefois, les soixante entretiens semi-structurés téléphoniques ont été menés auprès de personnes responsables de la gestion des ressources humaines, qu'ils soient propriétaires dirigeants ou plus hauts dirigeants.

- « inefficacité parce que chaque superviseur, en l'absence de clarté quant aux paramètres à considérer, explore les façons de faire, et il y a peu d'apprentissage organisationnel quant aux façons de faire, aux modalités et à l'utilité de chaque adaptation ;
- « hésitation de la part des employés à formuler des demandes lorsqu'ils ont des besoins ;
- « maintien du peu de légitimité des préoccupations personnelles, familiales ou autres au sein de l'organisation. »

Pour Dex et Scheibl (2002), l'approche informelle recèle un potentiel d'iniquité, mais, selon ces auteures, il n'est probablement pas plus ou moins important que celui entourant les politiques formelles des grandes organisations. Quoi qu'il en soit, la lecture de ces résultats amène à penser que l'informel, le « cas par cas », est peut-être indissociable de la CTF. Il semble d'ailleurs l'être de toute la fonction GRH dans ces plus petits milieux de travail. On pourrait même prétendre que c'est le cas dans les plus grandes entreprises ou encore dans celles qui sont syndiquées ; le fait que des aménagements formels et informels s'y côtoient peut le démontrer. Cet avis est partagé par les auteurs des six études de cas produites pour le Conseil de la famille et de l'enfance : « Dans les faits, que les mesures informelles soient ponctuelles ou qu'elles constituent des pratiques établies, parfois même écrites […] mais non officialisées, la coexistence et l'articulation des unes et des autres s'avèrent incontournables. » (2003 :18).

4.4 Des facteurs décisifs dans la décision de soutenir

Comme il en a été question à la sous-section 4.2.1, la connaissance par l'employeur de la situation familiale de ses employés ne permet pas réellement de prévoir le soutien que celui-ci est disposé à offrir en matière de CTF. Cette connaissance est plutôt partielle, même si elle est plus étendue dans ces petits milieux que dans de plus grands, et la compréhension de l'employeur est souvent assortie de conditions. En somme, le fait de connaître et de comprendre peut ouvrir la voie au soutien nécessaire, mais cela n'ira jamais à l'encontre des exigences du travail.

Les résultats de cette étude semblent plutôt indiquer que ce sont des considérations relatives à la culture de l'organisation, souvent déterminée par la sensibilité, la personnalité, le jeune âge du patron lui-même ou son statut de père ou de mère, qui vont faire en sorte que de l'aide ou du soutien sont accordés en matière de CTF. Cela irait dans le sens de ce que soutiennent Fabi et Garand lorsqu'ils s'expriment sur la GRH dans les PME : c'est le profil du dirigeant ou de son équipe restreinte immédiate qui est la variable ayant le plus d'influence à cet égard (GREPME, 1997). Pour les auteurs de l'étude du Conseil de la famille et de l'enfance (2003), ces décisions seraient davantage motivées par des raisons d'affaires, ce qui a aussi été constaté dans la présente étude, mais dans une moindre mesure. Certains employeurs ont affirmé consentir de l'aide pour conserver des employés clés, mais c'est plutôt le cas d'une minorité d'entre eux.

4.4.1 *Une vision patronale qui change lentement ?*

Les résultats obtenus ici témoignent d'une sensibilité encore restreinte des employeurs en matière de CTF. En fait, lorsqu'ils expriment une certaine préoccupation à ce sujet, c'est davantage pour faire part de limites et d'empêchements en matière de production. Les études de cas du Conseil de la famille et de l'enfance semblent plutôt indiquer une certaine ouverture d'esprit, un certain « élargissement des perspectives », alors que celles de Legault dans des entreprises de la nouvelle économie, encore sous le choc du ressac des marchés boursiers lors de l'enquête, lui indiquent que la CTF « […] n'est pas une priorité, ni même un sujet abordé ».

Pour les employeurs interrogés ici, il y a effectivement des problèmes en matière de GRH. Le manque de main-d'œuvre, spécialisée ou non, le roulement élevé du personnel ou certains types d'absences figurent parmi les difficultés soulevées. Notre enquête n'a pas permis de le déceler avec précision, mais on peut supposer que ces petits milieux de travail ne sont pas bien outillés pour décoder les causes à la source de ces problèmes. Il nous apparaît que la question de la CTF n'est pas ou est très peu analysée comme une cause possible des difficultés vécues dans la GRH. En outre, lorsque la CTF est considérée,

il nous a semblé que les milieux de travail (employeurs et employés) ont peut-être rapidement tendance à l'évacuer comme étant une question de nature personnelle. Il y a là, croyons-nous, un indice assez net du manque d'information et de sensibilisation.

4.4.2 *Secteur d'activité, taille ou région versus exigences du travail*

Selon la présente enquête, on ne peut conclure à des variations en fonction du secteur d'activité, de la région ou encore de la taille de l'entreprise. Dans ce dernier cas cependant, on a plutôt constaté un paradoxe, c'est-à-dire que selon la dimension analysée, la taille de l'entreprise est à la fois invoquée comme facilitant la CTF et comme constituant une difficulté supplémentaire. En effet, pour certains employeurs et certains employés, la petite taille de l'entreprise ou sa très petite taille permet davantage de flexibilité, ce qui facilite la CTF. À l'opposé, sur le sujet plus précis des absences, même de courte durée, et des remplacements qu'elles nécessitent parfois, plusieurs ont répété que la CTF est plus complexe en raison de la petite taille de l'entreprise.

Ce seraient plutôt les exigences du travail qui viendraient compliquer la CTF, la plupart du temps, nous a-t-il semblé, parce qu'on les considère comme indiscutables et immuables. Parmi les exigences plus particulières qui sont ressorties ici, on peut noter les suivantes :

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

4.4.3 *D'autres paradoxes*

Un autre paradoxe a aussi été constaté quant au rôle du syndicat en matière de CTF. La présence d'un syndicat fait envie à plusieurs employés pour les meilleures conditions de travail qu'il procure. Pour d'autres, tout de même assez nombreux, le fait d'être syndiqué compte peu ; ils jugent qu'il est plus important de s'entendre à l'amiable avec un patron compréhensif qui accorde de l'importance à la famille.

Dans le même esprit, pour certains employés, des ententes avec l'employeur contribuent à créer de la jalousie entre collègues de travail ; il serait plus simple que les « faveurs » ou les avantages accordés soient généralisés, même s'ils reconnaissent souvent que tous les employés n'ont pas les mêmes besoins à cet égard.

4.5 Les attentes et les souhaits des employés et des employeurs

Si les employés assument en général seuls leurs responsabilités en matière de CTF, sans attentes particulières à l'égard de leur employeur ou de l'extérieur, ils ne manquent par ailleurs pas d'idées lorsqu'on les questionne sur l'aide, le soutien ou les mesures qui pourraient contribuer à faciliter la CTF.

4.5.1 *Dans les milieux de travail*

Des horaires plus souples et des congés

De manière presque unanime et comme on pouvait s'y attendre, les travailleuses et les travailleurs souhaiteraient que les horaires de travail soient plus souples dans leur milieu de travail, de même qu'ils souhaiteraient pouvoir disposer de journées de congé payées pour assumer leurs responsabilités parentales et familiales. Ce type de demande correspond en général à ce qui ressort d'autres études sur la question (Gaucher, 1997 ; Descarries et Corbeil, 1995 ; Lee et autres, 1994).

Ces demandes ou ces souhaits sont souvent formulés en précisant que la paie hebdomadaire devrait être amputée le moins possible. Par exemple, ils se disent souvent disposés à comprimer leur semaine de travail pour disposer d'une demi-journée ou d'une journée entière plutôt qu'à réduire leur paie. En somme, les souhaits exprimés par les répondantes et les répondants apparaissent nettement conditionnés par la nécessité économique. On peut aussi penser que c'est par nécessité économique qu'un parent proposait que le congé de maternité puisse être écourté et

qu'à la suite du retour au travail, il soit possible d'utiliser la partie non utilisée du congé selon les besoins de l'enfant[14].

Un partage de certains coûts entre les employeurs et le gouvernement

Probablement parce que ces répondantes et ces répondants sont habitués à peu de soutien en matière de CTF, on constate que leurs attentes sont très raisonnables. On peut aussi penser que c'est dans le même esprit qu'ils soulignent souvent que le gouvernement devrait aider leur employeur à financer ces assouplissements ou ces journées pour responsabilités familiales. Différentes options sont alors proposées, de la journée de congé parental déductible d'impôt pour l'employeur à celle qui serait assumée à frais partagés entre l'employeur et le gouvernement.

Des employeurs favorables à l'aide de l'État, mais à certaines conditions seulement

À côté de certaines positions tranchées selon lesquelles l'État ne doit pas « organiser » la vie des individus qui travaillent, la plupart des employeurs rencontrés semblent plutôt favorables à l'aide de l'État, si celle-ci se concrétise dans le respect des contraintes et de la réalité propres aux petits milieux de travail. Dans ce contexte, des incitatifs fiscaux ou financiers à l'implantation de mesures ou pour des formes d'aide précises pourraient être considérés. Peu d'études plus récentes sur la CTF se sont attardées aux attentes envers l'État, d'où la nouveauté de cette dimension.

4.5.2 *Dans d'autres milieux concernés par la CTF*

Les employeurs ne sont pas les seuls visés lorsqu'on parle de CTF. La vision plus large de cette problématique socio-économique dont on fait la promotion sur le plan gouvernemental fait également appel à d'autres milieux de vie comme autant d'interfaces avec les enfants, leurs parents travailleurs ou toute personne qui travaille. On pense ici plus particulièrement aux services de garde, à l'école ou encore à la municipalité, dans ses rôles de planificatrice des espaces et de dispensatrice de services aux citoyens. Selon une approche italienne dite des « temps de la ville » (*tempi della città*), maintenant aussi adoptée en France, en Allemagne et aux Pays-Bas, des partenaires sont conviés à établir une meilleure « concordance » des temps au sein d'un espace donné, dans l'objectif d'une meilleure conciliation des activités professionnelles et familiales. En Italie, cette approche est dorénavant considérée comme un « nouveau mode de gouvernance de la ville » (Boulin et Muckenberger, 2002).

Les commentaires de plusieurs participantes et participants à cette étude font voir une réelle préoccupation à l'égard de ces autres milieux, la plupart du temps jugés non adaptés aux parents qui occupent un emploi. Cela a aussi été constaté par Gaucher en 1997, en outre à une époque qui précédait l'instauration des tarifs réduits en matière de garde des jeunes enfants. Qualité, manque de service, coût et horaire constituent les principaux aspects sur lesquels des commentaires négatifs sont formulés. Les suggestions qui sont faites au sujet de ces autres milieux dénotent encore que ce sont les exigences du travail qui devraient primer.

Des garderies en milieu de travail

Plusieurs participantes et participants ont évoqué le souhait, pour eux-mêmes ou pour les parents de jeunes enfants en général, d'avoir une garderie en milieu de travail ou très près du lieu de travail. Cela peut étonner, car une enquête québécoise de 1999[15] semblait plutôt indiquer que les parents préfèrent la garderie de quartier pour leur enfant, leur milieu de vie plus « normal », de même qu'ils souhaitent ainsi leur éviter des déplacements en auto parfois longs (Bureau de

14. Rappelons ici que la prestation de remplacement du revenu pendant le congé de maternité est actuellement fixée à 55 % du salaire, pendant toute la durée du congé de maternité, c'est-à-dire 18 semaines. À moins que cela ait été négocié dans le cadre d'une convention collective ou autrement, l'employeur n'est pas tenu de bonifier cette prestation.

15. Cette enquête a été effectuée auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des parents ayant au moins un enfant âgé de moins de 12 ans (Bureau de la statistique du Québec, 1999).

la statistique du Québec, 1999). Répétée quelques années plus tard, une enquête similaire[16] en arrivait au même constat : quel que soit l'âge de l'enfant, ses parents préfèrent toujours que le service de garde utilisé se situe près de leur domicile plutôt que près de leur lieu de travail (Institut de la statistique du Québec, 2001).

Quoi qu'il en soit, dans le contexte de la présente enquête, il nous a semblé que cette demande pouvait représenter une solution privilégiée pour les parents travailleurs, pour les raisons suivantes : le manque de places, leur affectation incohérente par rapport au lieu de résidence des parents et la hausse récente du tarif quotidien. Cette demande nous a aussi semblé être formulée en réaction au fait que, selon plusieurs, le gouvernement devrait aider et soutenir prioritairement les parents actifs sur le marché du travail. En d'autres termes, il nous est apparu que cette solution de la garde en milieu de travail rendrait plus simple, ou plus « naturelle », l'idée de privilégier d'abord et davantage les parents qui occupent un emploi et dont les revenus sont peu élevés. Cela dit, à moins d'un regroupement d'employeurs dans un secteur donné, la création d'un service de garde en milieu de travail apparaît difficilement réalisable dans le contexte d'une PME de moins de cent employés.

Par ailleurs, en dépit des abus que cela pourrait engendrer selon certains participants, plusieurs réclament que les heures d'ouverture des services de garde soient allongées, notamment pour les parents qui occupent déjà un emploi dont l'horaire est atypique ou qui n'ont pas d'autre choix que de le faire.

L'école, la municipalité et le CLSC : les attentes sont grandes

Outre le milieu des services de garde, les autres milieux de vie que sont l'école et la municipalité, de même que les services offerts ou non par les CLSC, sont particulièrement montrés du doigt pour leur manque d'arrimage temporel avec la réalité des parents travailleurs. Les horaires quotidiens des classes, l'aménagement de l'année scolaire, avec certains de ses congés jugés indésirables, les services municipaux, sociaux et de santé inaccessibles, trop coûteux ou inexistants constituent autant d'irritants pour les parents dont les horaires de travail et les exigences du travail sont peu malléables.

Reconnaître le travail du parent qui fait le choix de rester à la maison

La reconnaissance, par l'État, du travail du parent qui fait le choix de rester à la maison pendant que les enfants sont en bas âge, assortie d'une compensation financière décente, constitue une solution souvent citée par des employées (et certains employés) de même que par des employeurs, qui estiment tout autant que le gouvernement doit s'impliquer davantage en matière de CTF. Parmi les travailleuses et les travailleurs rencontrés, certains ont d'ailleurs mentionné que ce choix avait déjà été fait par la conjointe, parce que la conciliation était impossible et mettait sa santé en péril, et ce, malgré le jugement social défavorable.

Ce souhait, indicateur en bonne partie des grandes difficultés à concilier le travail et la famille lorsque les enfants sont très jeunes, n'en demeure pas moins ici conditionné, peut-on penser, par la situation économique parfois précaire des répondantes, leur statut d'emploi incertain en raison de leur faible qualification ou encore par la pénibilité de leur travail. Dans cet esprit, une employée affirmait que c'est bien davantage sa fierté personnelle qui la maintenait au travail que la reconnaissance qu'elle obtient comme travailleuse : entre le salaire minimum et l'aide sociale (et les avantages pécuniaires que ce soutien comporte), il y a bien peu de différence, pour ne pas dire des désavantages. Dans ce contexte, éduquer ses propres enfants à la maison peut sembler un travail plus noble et plus utile socialement.

En France, l'allocation parentale d'éducation (APE) permet à un parent, la mère dans la majorité des cas, de se retirer du marché du travail lors de l'arrivée d'un second enfant. Ce retrait peut se prolonger jusqu'à ce que l'enfant ait trois ans, l'âge du début de la scolarité en France. Pendant

16. Cette enquête a été effectuée auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des parents ayant au moins un enfant âgé de moins de 5 ans (Institut de la statistique du Québec, 2001).

ce congé, l'emploi est protégé, et les avantages sociaux sont maintenus ; une allocation d'à peu près 600 $ CA par mois peut alors être versée (ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004). Les premières évaluations de cette mesure ont permis de constater que ce sont les mères peu qualifiées ou dont les conditions de travail sont pénibles qui se sont le plus prévalues de l'APE ; dans bien des cas, il était même financièrement plus avantageux de s'arrêter. Pour ces mères, le retour au travail est très difficile et se traduit souvent par le chômage. Ces constats expliquent en grande partie la réserve de certaines analystes quant à l'efficacité à plus long terme de cette mesure (Méda, 2002). Toutes choses étant égales par ailleurs, on peut supposer que les mêmes résultats pourraient être observés ici si un tel programme était appliqué. Dans ce contexte, il apparaît préférable de miser sur l'amélioration de la qualité des emplois, sur la bonification de la qualification professionnelle des jeunes parents de même que sur la hausse des prestations de remplacement du revenu lors des congés parentaux.

4.6 Information et sensibilisation

Un des constats très nets qui émerge de tous les renseignements recueillis ici est le manque d'information des travailleuses, des travailleurs et des employeurs sur un ensemble d'aspects entourant la CTF. En fait, on pourrait même prétendre qu'en raison de la difficile CTF, plusieurs n'ont tout simplement plus l'énergie nécessaire pour aller chercher l'information sur les normes du travail en général ou sur la CTF en particulier. Par ailleurs, ce manque d'information, combiné au peu de soutien obtenu de la part du milieu de travail, cultive peut-être cette attitude de résignation, qui peut expliquer au moins en partie que la CTF est encore considérée comme une responsabilité individuelle.

De leur côté, les employeurs s'estiment de prime abord bien informés et bien outillés pour répondre aux besoins de leurs employés, mais ils reconnaissent l'intérêt qu'il y aurait pour eux d'être informés davantage, par des moyens personnalisés ou par l'entremise de regroupements d'affaires. Mais leur besoin d'être informés s'exprime davantage dans une perspective concurrentielle, c'est-à-dire connaître ce que les employeurs comparables offrent en matière de CTF. Cet élément a aussi été constaté dans les études de cas du Conseil de la famille et de l'enfance (2003).

Conclusion

Cette étude qualitative a permis de recueillir les propos d'environ 140 travailleuses et travailleurs réunis en seize groupes de discussion, tenus dans quatre régions du Québec. Une vingtaine d'employeurs ont été consultés de la même manière, et soixante autres l'ont été dans le cadre d'entretiens semi-structurés téléphoniques. Dans ce dernier cas, les employeurs consultés provenaient d'à peu près toutes les régions du Québec. La caractéristique commune de l'ensemble de ces participantes et participants : travailler dans des milieux comptant moins de cent personnes. Dans le cas des travailleuses et des travailleurs, avoir la responsabilité d'au moins un enfant de moins de 18 ans ou d'un parent âgé ou malade était aussi une caractéristique recherchée. En raison de la nature qualitative de cette recherche, il n'est pas permis de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des entreprises québécoises de cette taille. Toutefois, parce que la méthodologie employée ici a respecté les règles admises pour ce type de recherche, tous ces résultats sont valides et permettent de dégager certaines tendances.

Qu'en est-il de la CTF dans ces PME québécoises ? Pour ces travailleuses et ces travailleurs, concilier le travail et la famille est en général difficile et même parfois très difficile. Le stress et la fatigue constituent des états presque permanents, souvent aggravés d'un lourd sentiment de culpabilité. Dans ce tourbillon où ils se sentent parfois emportés, plusieurs parents ont même peur de perdre le véritable sens de la famille et du travail. Des situations personnelles et familiales contribuent à alourdir cet exercice de la CTF, parmi lesquelles celle de l'enfant malade ressort de manière prépondérante. La préadolescence et l'adolescence constituent aussi des périodes de grandes inquiétudes pour les parents qui ont à concilier le travail et la famille.

Si certaines participantes ont réduit leur participation au marché du travail ou fait le choix de se retirer du marché du travail momentanément pour préserver leur santé, la plupart des employés, semble-t-il, travaillent à temps plein… par nécessité économique. Ces employés vivent-ils la CTF plus difficilement que d'autres ? Cela est possible étant donné leurs caractéristiques socioprofessionnelles. Ce sont plus souvent des employés peu ou pas qualifiés, donc à faible salaire et facilement remplaçables, dont la mobilité professionnelle semble plutôt restreinte et dont les conditions de travail, en général, sont peu avantageuses. Par ailleurs, ils n'ont presque aucune latitude quant à l'aménagement de leur horaire de travail. Sachant que la possibilité d'exercer un certain contrôle sur son horaire de travail permet de faciliter la CTF, on peut affirmer que, dans les PME étudiées ici, cette dimension ajoute aux difficultés.

Ces caractéristiques expliquent sans doute en bonne partie que la plupart des travailleuses et des travailleurs rencontrés semblent assumer seuls, sans attentes envers leur employeur ou sans aide particulière de sa part ou de la part d'autres personnes ou d'institutions, la conciliation de leurs responsabilités familiales et professionnelles. Une attitude de résignation, teintée de lucidité, marque souvent les propos des employés. Cette situation n'est certes pas étrangère au fait que, dans les petits milieux de travail, les effets des absences, même de courte durée, sont fortement ressentis. En somme, on peut dire que, du point de vue des employés comme de celui des employeurs, ce sont les exigences du travail qui l'emportent sur celles de la famille.

Les employeurs affirment en général connaître la situation personnelle ou familiale de leurs employés, ce que faciliterait la petite taille du milieu de travail. Et pourtant, il semble y avoir un net décalage entre la connaissance de la vie personnelle des employés et les actions que les employeurs seraient disposés à accomplir pour faciliter la CTF. Des mesures d'aide sont bien présentes, mais la formulation des problèmes comme les solutions apportées demeurent dans

le domaine de l'informel. Ce que l'on perçoit comme étant privé le demeure donc. Cette approche informelle, cette gestion au cas par cas ou donnant donnant, procure semble-t-il toute la flexibilité voulue, mais elle suscite en même temps un sentiment de convoitise et de jalousie et engendre des « dettes ». L'approche informelle recèle un potentiel d'iniquité. Ce dernier n'est peut-être pas plus ou moins important que celui constaté dans de plus grands milieux de travail dont les règles sont formalisées, mais il apparaît indissociable des petits milieux de travail.

L'aide offerte consiste principalement en des accommodements ponctuels en ce qui touche l'horaire de travail ou, plus précisément, le temps de travail. En général, l'assouplissement permet à un parent de quitter le travail plus tôt ou d'arriver plus tard, si son enfant est malade, par exemple. Ce temps consenti n'est que très exceptionnellement payé par l'employeur, d'où l'obligation que se font eux-mêmes les employés de reprendre leurs « heures » pour ne pas voir leur salaire amputé. Selon l'évaluation sommaire qu'ils en font, les employeurs jugent en général que l'aide offerte comporte des effets positifs. Quoi qu'il en soit, les résultats obtenus ici témoignent d'une sensibilité encore restreinte des employeurs en matière de CTF ; les exigences de la production contribuent encore à freiner même l'employeur le plus compréhensif.

La petite taille de l'entreprise constitue certes ici une condition importante à considérer, parce que les effets des absences, même de courte durée, y sont plus lourdement ressentis. En outre, le mode d'organisation du travail ou le fait que les emplois soient plus spécialisés peuvent aggraver encore plus une absence nécessitée par les besoins de la famille. Étrangement, la petite taille de ces milieux de travail est aussi souvent perçue comme une condition qui peut faciliter les choses, notamment parce que les employés se connaissent mieux entre eux et que l'employeur a plus de chances de connaître leur situation familiale.

Parmi les solutions proposées ou souhaitées par les employés, la souplesse dans les horaires de travail et des journées de congé payées consacrées aux responsabilités familiales figurent en premier. Pour des raisons de nécessité économique cependant, les propositions de réduction du temps de travail sont presque toujours conditionnelles à l'instauration d'une compensation financière, même partielle. Par ailleurs, en ce qui concerne tous les autres milieux de vie ou institutions auxquels ces parents travailleurs ont affaire, c'est sans conteste une meilleure harmonisation des services et des horaires qu'ils réclament.

Les employeurs sont en général du même avis que les employés en ce qui concerne ces autres milieux ou institutions. En ce qui touche plus précisément l'aide ou le soutien qui pourrait leur être fourni par l'État, leur position est favorable, à la condition que les moyens déployés respectent les contraintes et la réalité propres aux petits milieux de travail.

ANNEXE 1
Tableaux relatifs aux caractéristiques des participantes et des participants

Tableau 1
Employeurs ayant participé aux entretiens semi-structurés

	Primaire	Secondaire	Tertiaire	Total
Fonction du répondant				
Propriétaire/président	7	7	2	16
Plus haut dirigeant/d. g.	3	–	6	9
Personne affectée aux ressources humaines	6	12	6	24
Contremaître/gestionnaire de premier niveau/contrôleur/ secrétaire/v.-p. finances	4	1	2	7
Autre (non précisé)	–	–	4	4
Total	**20**	**20**	**20**	**60**
Catégorie de taille				
1 à 9 personnes	2	7	6	15
10 à 49 personnes	10	6	7	23
50 à 99 personnes	8	7	7	22
Total	**20**	**20**	**20**	**60**
Horaire de travail pratiqué				
Jour seulement	17	12	15	44
Jour et soir/soir ou nuit seulement	2	5	4	11
Rotation deux ou trois quarts	1	3	1	5
Total	**20**	**20**	**20**	**60**
Composition de la main-d'œuvre				
Cadres	7 %	6 %	13 %	–
Professionnels	14 %	4 %	14 %	–
Techniciens	32 %	4 %	30 %	–
Ouvriers	39 %	70 %	22 %	–
Personnel de bureau	7 %	12 %	16 %	–
Personnel de vente	1 %	3 %	5 %	–
Statut syndiqué ou non				
Oui	2	2	1	5
Non	18	18	19	55
Total	**20**	**20**	**20**	**60**
Régions				
Montréal ou Laval	1	3	6	10
Régions centrales	9	9	8	26
Régions ressources	10	8	6	24
Total	**20**	**20**	**20**	**60**

Source : Zins Beauchesne et associés, Volet 2, Rapport final.

Tableau 2
Travailleuses et travailleurs ayant participé aux groupes de discussion

Caractéristiques	Répartition	
Sexe		
Femmes	77	
Hommes	64	Total : 141
Âge		
Moins de 20 ans	0	
20-35 ans	48	
36-45 ans	64	
Plus de 45 ans	28	
NSP/NRP	1	
Responsabilité*		
Enfant âgé de moins de 4 ans	39	
Enfant âgé de 5 à 11 ans	57	
Enfant âgé de 12 à 18 ans	64	
Enfant âgé de plus de 19 ans	13	
Proche malade ou en perte d'autonomie	32	
NSP/NRP	1	
Situation familiale		
Personne seule	4	
Parent seul avec enfant(s) à la maison	44	
Parent seul sans enfant à la maison	3	
Couple cohabitant avec enfant(s)	83	
Couple cohabitant sans enfant	3	
Autre situation familiale	3	
NSP/NRP	1	
Statut d'emploi		
Temps plein	99	
Temps partiel	17	
Temporaire	4	
Contractuel	12	
Sur appel	3	
Autre statut d'emploi	5	
NSP/NRP	1	

Source : Zins Beauchesne et associés, Volet 2, Rapport final.

Tableau 2
Travailleuses et travailleurs ayant participé aux groupes de discussion (suite)

Caractéristiques	Répartition
Entreprise syndiquée	
Oui	42
Non	99
NSP/NRP	0
Déplacements fréquents liés au travail	
Oui	29
Non	111
NSP/NRP	1
Horaire de travail*	
Jour seulement	99
Soir	3
Nuit	0
Rotation deux quarts	5
Rotation trois quarts	1
Autre horaire de travail**	33
NSP/NRP	0

* Réponses non mutuellement exclusives.

** Inclut plusieurs employés ayant un horaire de travail de jour et de soir (horaire variable).

Source : Zins Beauchesne et associés, Volet 2, Rapport final.

Tableau 3
Employeurs ayant participé aux groupes de discussion

Caractéristiques	Répartition
Sexe	
Femmes	14
Hommes	20
Secteur d'activité	
Primaire	6
Secondaire	14
Tertiaire	14
NSP/NRP	0
Fonction	
Propriétaire dirigeant	22
Directeur général	3
Responsable des ressources humaines	4
Contremaître	1
Autre fonction	2
NSP/NRP	2
Nombre de personnes à leur emploi	
Moins de 10 personnes	19
10 à 25 personnes	7
26 à 50 personnes	3
Plus de 50 personnes	4
NSP/NRP	1
Horaire de travail	
Jour seulement	13
Soir	0
Nuit	0
Rotation deux quarts	5
Rotation trois quarts	0
Autre horaire de travail*	15
NSP/NRP	1
Nombre d'années d'existence de l'entreprise	
Moins de 5 ans	5
De 5 à 10 ans	7
Plus de 10 ans	19
NSP/NRP	3
Entreprise syndiquée	
Oui	8
Non	25
NSP/NRP	1

* Inclut plusieurs entreprises ayant un horaire de travail de jour et de soir (horaire variable).

Source : Zins Beauchesne et associés, Volet 2, Rapport final.

ANNEXE 2
Guides d'animation et guide d'entrevue utilisés

Guide d'animation – Travailleuses et travailleurs

Introduction (10 min)

- Présentation de l'animatrice
- Explications relatives à l'enregistrement audio (et vidéo à Saguenay) et à la prise de notes
- Attentes envers les participants
  - Pas de bonnes ou de mauvaises réponses
  - Opinions honnêtes et franches
  - S'adresser à l'animatrice
  - Éviter de tous parler en même temps, tout le monde peut s'exprimer
- Déroulement
  - Discussion structurée sur des thèmes précis
  - Durée de la rencontre : maximum de 2 h
- Tour de table
  - Nom, occupation, secteur d'activité, type d'entreprise
  - Présence ou non d'un syndicat
  - Nombre d'enfants à charge ou de proches en perte d'autonomie
  - Lieu de résidence des participants

Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF (25 min)

1. On entend beaucoup parler de la « conciliation travail-famille » dans les médias. Selon vous, qu'est-ce que la **conciliation travail-famille** ?

Tester : Qualité de vie au travail, mesures de l'employeur pour aider les employés, mesures prises par le gouvernement pour aider les entreprises et les employés.

2. Avez-vous parfois de la **difficulté à concilier** vos obligations professionnelles et vos obligations personnelles ou familiales ?

- **Si non** : Pourquoi ?

  Tester : Conjoint à la maison (temporaire ? choix personnel ? absence de services ?), mesures prises avec le conjoint ou la famille pour concilier les deux, déjà des mesures en place dans le milieu de travail pour aider la CTF.

- **Si oui** : Quelles **caractéristiques ou exigences de votre milieu de travail** rendent difficile la conciliation de vos responsabilités professionnelles et de vos responsabilités personnelles ou familiales ?

  Tester : Taille de l'entreprise, présence d'un syndicat, absence d'un gestionnaire des ressources humaines, absence de structures formelles, nature de l'entreprise (p. ex. : activités saisonnières, périodes de pointe), surcharge de travail, horaires de travail (variables, fixes), manque de compréhension de la part de l'employeur, déplacements (temps entre le domicile et le lieu de travail).

3. Est-ce que certains d'entre vous ont un **conjoint à la maison** (qui ne travaille pas à l'extérieur de la maison) ?

- **Si oui** : Avez-vous tout de même de la difficulté à concilier vos obligations professionnelles et personnelles ou familiales ?

4. Y a-t-il des **situations familiales ou personnelles** qui rendent difficile la conciliation de vos responsabilités professionnelles et de vos responsabilités personnelles ou familiales ? Lesquelles ?

Tester : Enfants en bas âge, enfants malades, proches en perte d'autonomie, horaires ou exigences de travail du conjoint ou de la conjointe, éloignement de la maison par rapport au lieu de travail, horaires des services de garde, calendrier scolaire (horaires des classes, congés pédagogiques, congés flottants), garde partagée des enfants, partage des tâches familiales entre les deux conjoints.

Solutions et mesures offertes par l'employeur pour aider la CTF (40 min)

5. Actuellement, dans votre milieu de travail, y a-t-il des **mesures ou des moyens** (formels et informels) qui sont mis en place pour vous aider à concilier vos obligations professionnelles et vos obligations personnelles ou familiales ?

- **Si non :**
  - Selon vous, pourquoi aucune mesure n'est mise en place par votre employeur pour vous aider à concilier vos diverses responsabilités ?
  - Comment faites-vous pour concilier vos différentes responsabilités ? Quels moyens avez-vous mis en œuvre pour y arriver ?
- **Si oui :**
  - Quelles sont les mesures ou les moyens mis en place par votre employeur pour vous aider à concilier le travail et la famille ?

Tester : Assouplissement des horaires de travail, réduction du nombre d'heures travaillées, semaine de quatre jours, service de garde sur place, banque d'heures ou temps accumulé, congés additionnels (plus que ce qui est prévu par la Loi sur les normes du travail), possibilité de travailler de la maison.

  - Est-ce que ces mesures vous ont incité à occuper votre emploi actuel ou à rester en poste (est-ce un incitatif ?) ?
  - Quand avez-vous été informé de l'existence de ces moyens ?
  - Comment en avez-vous été informé (de façon formelle ou informelle) ?
  - Quels ont été les facteurs déterminants qui vous ont poussé à demander ou à revendiquer ces mesures ?
  - S'agit-il de mesures **formelles** (c.-à-d. clairement définies et écrites, connues de tous les employés) ou **informelles** (c.-à-d. selon la situation, au cas par cas) ? Sont-elles appliquées de façon ponctuelle ou permanente ?
  - Lorsqu'il n'y a pas de mesures formelles, quels moyens utilisez-vous ?

Tester : Demande individuelle à l'employeur ou son représentant, utilisation des jours de vacances, réduction volontaire du temps de travail, recours à la famille élargie.

6. Outre les mesures mises en place par votre employeur ainsi que les services de garde que vous utilisez régulièrement, quelles sont les autres **ressources externes** que vous utilisez pour vous aider à concilier vos responsabilités professionnelles et personnelles ou familiales ?

Tester : Recours aux mets préparés pour les dîners et les repas du soir, repas au restaurant, embauche d'une gardienne à la maison, aide du CLSC pour un proche en perte d'autonomie, embauche d'une personne pour l'entretien ménager.

Efficacité des mesures et des solutions favorisant la CTF dans le milieu de travail (20 min)

7. Les mesures actuellement offertes dans votre milieu de travail pour vous aider à concilier le travail et la famille répondent-elles adéquatement à vos besoins ? Pourquoi ?

- **Si oui :**
  - Quel est l'impact de ces solutions sur votre vie professionnelle, personnelle et familiale ?

    Tester : Moins de stress, plus de temps avec la famille, meilleure productivité, plus de motivation au travail.

- **Si non :**
  - Pourquoi ces solutions ne répondent-elles pas à vos besoins ?

    Tester : Méconnues des employés, pas utilisées par l'employeur, pourraient nuire à ma progression dans l'entreprise, à ma progression de carrière.

8. Pour élaborer ces mesures de soutien, est-ce que votre employeur vous a consulté ?

Besoins et attentes des travailleurs quant à d'autres formes de soutien externes au milieu de travail (20 min)

9. Selon vous, que doit-on faire pour sensibiliser davantage les entreprises à l'importance d'élaborer des solutions facilitant la CTF chez les employés ?

10. Si on vous demandait d'introduire des mesures facilitant la CTF dans votre milieu de travail, quelles seraient-elles ?

11. Selon vous, à l'extérieur de votre milieu de travail, **quels autres services ou organismes** pourraient vous aider à concilier votre travail et votre famille ? Et **comment** pourraient-ils vous aider ?

*Tester : **Services de garde** : horaire d'ouverture prolongé, services de soir ou de nuit, services de dernière minute ; **milieu scolaire** : horaire de classe allongé, service d'aide aux devoirs, période d'étude ; **municipalités** : services de loisirs pour les jeunes, banques de gardiennes ou de surveillants pour les congés scolaires, camps de jour adaptés au calendrier scolaire ; **milieu de la santé et des services sociaux** : répit-dépannage pour les aidants naturels, aide à domicile pour les personnes âgées ou en perte d'autonomie.*

12. Est-ce que le **gouvernement** a un rôle à jouer dans la CTF ?

Tester : Soutien financier, soutien fiscal, soutien technique ou outils pratiques (guides, documents, etc.), diffusion d'information sur les programmes actuellement offerts, les sites Internet traitant de ce sujet.

13. Quels moyens de communication doit-on prendre pour vous informer des différents types de soutien existant ?

14. Avez-vous **d'autres suggestions ou commentaires** à formuler sur la CTF ?

Remercier et terminer

Guide d'animation – Employeurs

Introduction (10 min)

- Présentation de l'animatrice
- Explications relatives à l'enregistrement audio (et vidéo à Saguenay) et à la prise de notes
- Attentes envers les participants
  – Pas de bonnes ou de mauvaises réponses
  – Opinions honnêtes et franches
  – S'adresser à l'animatrice
  – Éviter de tous parler en même temps, tout le monde peut s'exprimer
- Déroulement
  – Discussion structurée sur des thèmes précis
  – Durée de la rencontre : maximum de 2 h
- Tour de table
  – Nom, fonction au sein de l'entreprise, secteur d'activité, type d'entreprise, nombre d'employés
  – Emplacement de l'entreprise
  – Présence ou non d'un syndicat
  – Caractéristiques de la main-d'œuvre : proportion d'hommes et de femmes, catégories d'emploi : professionnels, techniciens, employés de bureau, ouvriers, etc.
  – Personne responsable des ressources humaines dans l'entreprise

Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF (25 min)

1. On entend beaucoup parler de la « conciliation travail-famille » dans les médias. Selon vous, qu'est-ce que la **conciliation travail-famille** ?

Tester : Qualité de vie au travail, mesures de l'employeur pour aider les employés, mesures prises par le gouvernement pour aider les entreprises et les employés.

2. De façon générale, connaissez-vous la **situation familiale de vos employés** ?

Tester : Enfants en bas âge, enfants ou adolescents à la maison, responsabilité d'un parent âgé, famille monoparentale, famille reconstituée, garde partagée.

3. Quelles sont les **principales difficultés**, en relation avec la CTF, que vivent vos employés dans votre entreprise ?

Tester : Absences répétées, retards le matin, départs tôt en fin de journée, urgences familiales (départs en milieu de journée), absences de longue durée (maladie, maternité), appels téléphoniques personnels pendant les heures de travail.

4. Comment ces **difficultés** à concilier le travail et la famille vécues par vos employés **affectent-elles votre entreprise** ?

Tester : Délais dans la production et la livraison, besoin d'embaucher des ressources supplémentaires, modification des horaires de travail.

5. Existe-t-il des **mesures ou des moyens**, dans votre entreprise, favorisant la CTF ? *(Ne pas détailler, ce point sera abordé en profondeur à la section 3)*

6. Y a-t-il des particularités, chez vous, qui facilitent les choses, ou à l'inverse, qui les compliquent dans la CTF ? Discuter des **éléments facilitant son implantation et des freins**.

Tester : Taille de l'entreprise, pourcentage d'employés de sexe féminin dans l'entreprise, augmentation des demandes des employés de sexe masculin, présence d'un syndicat, absence d'une personne chargée de la gestion des ressources humaines, absence d'une formation adéquate, pour les gestionnaires de premier niveau, pour la gestion de la CTF et des ressources humaines, climat de travail, relations de travail, horaires de travail, tâches (qualification requise), manque d'employés, délais de production et de livraison à respecter.

7. Outre ces caractéristiques, y a-t-il un **contexte** ou une **culture organisationnelle** qui facilitent l'adoption de ces mesures ?

8. Quelle place occupe la CTF dans la gestion des ressources humaines (est-ce une priorité ? est-ce traité « en dernier » ?) ?

Solutions et mesures offertes par l'employeur pour aider la CTF (40 min)

Comme mentionné précédemment, il semble exister des moyens, à l'intérieur de votre entreprise, pour aider vos employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles ou familiales.

9. Comment ont-ils été implantés ?

10. S'agit-il de mesures **formelles** (c.-à-d. clairement définies et écrites, connues de tous les employés) ou **informelles** (c.-à-d. selon la situation, au cas par cas) ?

11. Comment gérez-vous la situation lorsqu'il s'agit de **mesures informelles** ?

*Tester **et approfondir au besoin** : « Le gros bon sens », au cas par cas, donnant donnant, au mérite de l'employé.*

12. Et pour les **mesures formelles**, y a-t-il tout de même place à une certaine flexibilité selon la situation rencontrée ?

- **Si oui** : Comment cela s'organise-t-il ?

13. Quelles sont les **principales mesures** mises en place dans votre entreprise pour soutenir vos employés dans cette conciliation ?

S'il y a confusion chez les participants, distinguer les mesures mises en place par le gouvernement (lois, programmes, etc.) des mesures implantées sous l'initiative de l'employeur.

Tester : Assouplissement des horaires de travail, réduction du nombre d'heures travaillées, semaine de quatre jours, service de garde sur place, banque d'heures ou temps accumulé, congés additionnels (plus que ce qui est prévu par la Loi sur les normes du travail), possibilité de travailler de la maison, étalement du congé parental.

14. *Si cette mesure n'a pas été mentionnée par les participants* : Pensez-vous que l'horaire de travail variable est applicable chez vous ou qu'il répondrait à un besoin de vos employés ?

15. Ces mesures sont-elles les mêmes pour toutes les catégories d'emploi ?

- **Si non** : Comment gérez-vous ces différences ?

16. Quels sont les **facteurs** qui vous ont amené à implanter ces mesures de soutien ?

17. Depuis combien **de temps** ces moyens sont-ils à la disposition de vos employés ?

18. Quels sont les **outils utilisés pour faire connaître** ces mesures aux employés ? En parle-t-on formellement ou de façon informelle ?

19. Et vous, manquez-vous d'outils ou de réponses pour répondre aux questions de vos employés ?

20. Ces mesures ont-elles nécessité une réorganisation du travail ? Comment ?

21. Outre les mesures mises en place à l'intérieur de l'entreprise, avez-vous recours à des **ressources externes** pour vous aider à offrir du soutien à vos employés ?

Tester : Services de garde sur place ou à proximité, service de nettoyeur sur place ou à proximité, service de traiteur, CLE, comités sectoriels de main-d'œuvre.

Efficacité des mesures et des solutions favorisant la CTF dans le milieu de travail (20 min)

22. Selon vous, les mesures actuellement mises en place dans votre entreprise répondent-elles adéquatement aux besoins de vos employés ? Pourquoi ?

23. Aviez-vous consulté les employés pour élaborer ces mesures ?

24. À la suite de l'implantation de formes de soutien pour aider vos employés à mieux concilier le travail et la famille, avez-vous observé des **changements positifs** dans votre entreprise ? Lesquels ?

Tester : Moins d'absentéisme, moins de stress, baisse du taux de roulement, hausse de la motivation, hausse de la productivité, plus grande satisfaction des employés, meilleur climat de travail, meilleure productivité, plus de motivation au travail.

25. Croyez-vous qu'une **aide ou une forme de soutien** en matière de CTF pourraient vous aider à attirer ou à retenir votre main-d'œuvre ?

26. À l'opposé, avez-vous observé des impacts négatifs à la suite de l'implantation de mesures visant à favoriser la CTF ?

Tester : Abus de la part de certains employés, mécontentement des autres employés qui n'ont pas recours aux mesures.

27. Êtes-vous en mesure d'évaluer l'efficacité des solutions offertes dans votre entreprise ?

- **Si oui** : Comment ?

  Tester : Évaluation qualitative versus quantitative, mesure du gain de productivité, banque d'heures accumulées, nombre de congés utilisés, nombre d'absences, rétroaction des employés, des gestionnaires de premier niveau.

- **Si non** : Pourquoi ?

  Tester : Pas de mesures quantitatives possibles, ne sert à rien de mesurer : il faut le faire de toute façon.

Besoins et attentes des employeurs quant à d'autres formes de soutien externes au milieu de travail (20 min)

28. Selon vous, à l'extérieur de votre entreprise, **quels autres services ou organismes** pourraient :

- Vous aider à **mieux soutenir vos employés** dans la CTF ?
- **Vous aider personnellement** (pour les employeurs qui éprouvent des difficultés à concilier eux-mêmes le travail et la famille) ?

  *Tester : **Services de garde** : horaire d'ouverture prolongé, services de soir ou de nuit ; **milieu scolaire** : horaire de classe allongé, service d'aide aux devoirs, période d'étude ; **municipalités** : services de loisirs pour les jeunes, banques de gardiennes ou de surveillants pour les congés scolaires, camps de jour adaptés au calendrier scolaire ; **milieu de la santé et des services sociaux** : répit-dépannage pour les aidants naturels, aide à domicile pour les personnes âgées ou en perte d'autonomie.*

29. Quel rôle joue le **gouvernement** pour vous aider à mieux soutenir vos employés en matière de CTF ?

Tester : Soutien financier, soutien fiscal, soutien technique ou outils pratiques (guides, documents, etc.), diffusion d'information sur les programmes actuellement offerts, les sites Internet traitant de ce sujet.

30. Quels moyens de communication doit-on prendre pour vous informer des différents types de soutien existant ?

31. Avez-vous **d'autres suggestions ou commentaires** à formuler sur la CTF ?

Remercier et terminer

Guide d'entrevue – Employeurs

Introduction

Bonjour, mon nom est _____ de la firme de recherche marketing **Zins Beauchesne et associés**. Nous sommes mandatés par le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille pour effectuer une étude auprès des employeurs dans les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises sur la thématique de la conciliation travail-famille. Cette étude a pour objectif de mieux comprendre les difficultés éprouvées, les mesures prises et les attentes des employeurs en matière de conciliation travail-famille dans leur entreprise. L'entrevue durera environ 45 minutes.

Statut du répondant

- Propriétaire
- Plus haut dirigeant
- **Personne affectée aux ressources humaines**
- Contremaître ou gestionnaire de premier niveau
- Chef d'équipe

Idéalement, parler à cette personne

Pour dresser le profil des employeurs consultés dans le cadre de la présente étude, nous aurions besoin de recueillir un certain nombre de renseignements.

Administrer la fiche de renseignements jointe en annexe au présent guide d'entrevue.

1. *Si le répondant veut remplir la fiche de renseignements par télécopieur* : Pour les besoins de la présente entrevue, j'aimerais que vous me présentiez **sommairement** votre entreprise : secteur d'activité, nombre d'employés, présence ou non d'un syndicat, caractéristiques de la main-d'œuvre (proportion d'hommes et de femmes), catégories d'emploi (professionnels, techniciens, employés de bureau, ouvriers, etc.).

Principaux problèmes éprouvés en matière de CTF

2. On entend beaucoup parler de la « conciliation travail-famille » dans les médias. Selon vous, qu'est-ce que la **conciliation travail-famille** ?

Tester : Qualité de vie au travail, mesures de l'employeur pour aider les employés, mesures prises par le gouvernement pour aider les entreprises et les employés.

3. De façon générale, connaissez-vous la **situation familiale de vos employés** ?

Tester : Enfants en bas âge, enfants ou adolescents à la maison, responsabilité d'un parent âgé, famille monoparentale, famille reconstituée, garde partagée, etc.

4. Quelles **principales difficultés** éprouvez-vous dans la **gestion des ressources humaines** de votre entreprise ?

Tester : Rétention, taux de roulement, absences, etc.

5. Certaines de ces difficultés sont-elles **liées à la CTF** ? Lesquelles ?

Tester : Absences répétées, retards le matin, départs tôt en fin de journée, urgences familiales, départs en milieu de journée, absences de longue durée : maladie, maternité, appels téléphoniques personnels pendant les heures de travail.

6. Quelles sont les **caractéristiques de votre entreprise** qui facilitent les choses, ou, à l'inverse, qui les compliquent dans la conciliation travail-famille ? Discuter des **éléments facilitant** son implantation et des **freins**.

Tester : Taille de l'entreprise, pourcentage d'employés de sexe féminin dans l'entreprise, augmentation des demandes des employés de sexe masculin, présence d'un syndicat, absence d'une personne chargée de la gestion des ressources humaines, absence d'une formation adéquate, pour les gestionnaires de premier niveau, en gestion de la

CTF et des ressources humaines, climat de travail, relations de travail, horaires de travail, tâches : qualification requise, manque d'employés, délais de production et de livraison à respecter.

Solutions et mesures offertes par l'employeur pour aider la CTF

7. Quelles **mesures ou solutions** mettez-vous à la disposition de vos employés pour les aider à concilier leurs obligations professionnelles et personnelles ou familiales ?

S'il y a confusion chez les répondants, distinguer les mesures mises en place par le gouvernement (lois, programmes, etc.) des mesures implantées sous l'initiative de l'employeur.

Tester : Assouplissement des horaires de travail, réduction du nombre d'heures travaillées, semaine de quatre jours, service de garde sur place, banque d'heures ou temps accumulé, congés additionnels : plus que ce qui est prévu par la Loi sur les normes du travail, possibilité de travailler de la maison, étalement du congé parental.

8. *Si cette mesure n'a pas été mentionnée par le répondant* : Pensez-vous que **l'horaire de travail variable** est applicable chez vous ou qu'il répondrait à un besoin de vos employés ?

9. S'agit-il de mesures **formelles** (c.-à-d. clairement définies et écrites, connues de tous les employés) ou **informelles** (c.-à-d. selon la situation, au cas par cas) ?

Formelles ☐ Informelles ☐

Une combinaison des deux ☐

10. Ces mesures sont-elles **les mêmes pour toutes les catégories d'emploi** ?

- **Si non** : Comment gérez-vous ces différences ?

11. Quels sont les **facteurs** qui vous ont amené à **implanter ces mesures** de soutien ?

12. Depuis **combien de temps** ces moyens sont-ils à la disposition de vos employés ?

13. Quels sont les **outils** utilisés pour **faire connaître** ces mesures aux employés ? En parle-t-on formellement ou de façon informelle ?

14. Et vous, manquez-vous **d'outils ou de réponses** pour répondre aux questions de vos employés ?

15. Outre les mesures mises en place à l'intérieur de l'entreprise, avez-vous recours à des **ressources externes** pour vous aider à offrir du soutien à vos employés ?

Tester : Services de garde sur place ou à proximité, service de nettoyeur sur place ou à proximité, service de traiteur, CLE, comités sectoriels de main-d'œuvre.

16. Croyez-vous qu'une **aide ou une forme de soutien** en matière de CTF pourrait vous aider à **attirer** ou à **retenir** votre main-d'œuvre ?

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

17. Selon vous, les mesures actuellement mises en place dans votre entreprise **répondent-elles adéquatement** aux besoins de vos employés ? Pourquoi ? Avez-vous observé des changements positifs ? Des changements négatifs ?

18. Êtes-vous en mesure d'évaluer l'efficacité des solutions offertes dans votre entreprise ?

- **Si oui** : Comment ?

Tester : Évaluation qualitative versus quantitative, mesure du gain de productivité, banque d'heures accumulées, nombre de congés utilisés, nombre d'absences, rétroaction des employés, rétroaction des gestionnaires de premier niveau.

- **Si non** : Pourquoi ?

Tester : Pas de mesures quantitatives possibles, ne sert à rien de mesurer, il faut le faire de toute façon.

Besoins et attentes des employeurs quant à d'autres formes de soutien externes au milieu de travail

19. À l'extérieur de votre entreprise, **quels autres services ou organismes** pourraient vous aider à **mieux soutenir vos employés** dans la CTF ?

Tester : ***Services de garde** : horaire d'ouverture prolongé, services de soir ou de nuit ;* ***milieu scolaire** : horaire de classe allongé, service d'aide aux devoirs, période d'étude ;* ***municipalités** : services de loisirs pour les jeunes, banques de gardiennes ou de surveillants pour les congés scolaires, camps de jour adaptés au calendrier scolaire ;* ***milieu de la santé et des services sociaux** : répit-dépannage pour les aidants naturels, aide à domicile pour les personnes âgées ou en perte d'autonomie.*

20. Jusqu'à maintenant, nous avons surtout abordé la CTF par rapport à vos employés. Mais **en ce qui vous concerne**, comment d'**autres services ou organismes** pourraient-ils **vous aider personnellement** à concilier vos responsabilités professionnelles et personnelles ou familiales ?

21. Est-ce que le **gouvernement** a un rôle à jouer dans la CTF ? Comment peut-il vous aider à aider vos employés et employées ou vous aider vous-même en matière de CTF ?

Tester : Soutien financier, soutien fiscal, soutien technique ou outils pratiques (guides, documents, etc.), diffusion d'information sur les programmes actuellement offerts, les sites Internet traitant de ce sujet.

22. Y a-t-il **d'autres éléments** que vous aimeriez mentionner sur la CTF et que je n'aurais pas abordés pendant l'entrevue ?

Remercier et terminer

ANNEXE 3
Synthèse des propos tenus lors des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés

La synthèse de ces propos est présentée selon l'ordre des objectifs énoncés plus tôt, c'est-à-dire la définition, les problèmes ou les difficultés éprouvés dans la famille ou au travail, les solutions offertes, accessibles ou utilisées et, enfin, les attentes quant à toute forme d'aide supplémentaire qui pourrait provenir de l'employeur ou d'autres milieux.

Cette annexe découle de la synthèse des renseignements recueillis par la firme Zins Beauchesne et associés[1]. Certaines parties ont cependant été réécrites, et des titres et des sous-titres ont été ajoutés.

1. Synthèse des propos des TRAVAILLEUSES et des TRAVAILLEURS ayant participé aux groupes de discussion

Concilier, c'est en général difficile

- Lorsqu'on leur demande de définir la CTF ou d'exprimer ce que cette expression signifie pour eux, on comprend rapidement que la forte majorité des travailleurs rencontrés ont de la difficulté à concilier leurs obligations professionnelles, familiales ou personnelles.
- Pour plusieurs, la CTF est vécue comme un défi qui, presque quotidiennement, les soumet à de nombreux stress et les fait se sentir pressés.
- Concilier le travail et la famille signifie en outre devoir cumuler des rôles qui entrent souvent en conflit ; plusieurs expriment un lourd sentiment de culpabilité. Enfin, plusieurs propos laissent transparaître un sentiment de perte quant au véritable sens de la famille ou du travail.

Famille et travail ont leur propres exigences

- Quand on leur demande par la suite pour quelles raisons plus précises il est difficile de concilier ces obligations et responsabilités, on constate que ce sont d'abord des raisons reliées à l'environnement familial qui surgissent.
  - Les difficultés à concilier sont en fait accrues lors des congés scolaires (semaine de relâche, journées pédagogiques et vacances estivales) ou lorsque l'enfant est malade, en bas âge ou handicapé.
  - La présence d'adolescents est aussi souvent citée comme une source d'inquiétude. Les parents se disent « mentalement » perturbés au travail ; ils évoquent alors, par exemple, leur difficulté à exercer des contrôles à distance, le dérangement que peuvent causer des téléphones personnels au travail et leur sentiment de culpabilité. Ils dénoncent le manque d'encadrement à l'école de même que le manque d'activités adaptées aux besoins et intérêts des adolescents.
  - La monoparentalité est une autre situation rendant la CTF encore plus exigeante ; ces parents sont seuls pour assumer toutes les responsabilités, par exemple lorsqu'un enfant est malade ou lors de congés scolaires.
- Par ailleurs, les surcharges de travail, un horaire imprévisible, le stress lié aux exigences élevées du travail à accomplir et le manque de compréhension ou de flexibilité de l'employeur figurent parmi les principaux facteurs liés au travail qui aggravent la CTF.

1. Ce document, intitulé *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : synthèse des informations recueillies*, est accessible à partir du site Internet du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille à l'adresse suivante : www.messf.gouv.qc.ca.

Ceux et celles qui disent y parvenir plus facilement

- Les travailleurs qui disent concilier plus facilement travail et famille affirment pouvoir y parvenir grâce à une organisation serrée de la maisonnée, grâce à un réseau familial, amical et au voisinage très fiable et disponible. Très peu s'appuient sur des mesures ou des moyens mis en place par leur employeur.
- Cela est plus souvent le cas des personnes dont les enfants sont maintenant plus âgés. Plus autonomes, ceux-ci peuvent aussi à l'occasion s'occuper des plus jeunes.
- Ces parents disent aussi recourir à des repas préparés à l'avance à la maison ou achetés en magasin, ou encore, pour clore la semaine, aux repas pris au restaurant le vendredi soir.
- Très peu de travailleurs ont un conjoint à la maison, mais, lorsque c'est le cas, la conciliation travail-famille s'en trouve grandement facilitée. Il en est de même dans le cas de travailleurs qui ont une garde partagée « harmonieuse » de leurs enfants ; cela procure un certain répit à intervalle régulier.
- D'autres mentionnent qu'ils ont pu atteindre l'équilibre travail-famille par une philosophie de vie davantage axée sur la qualité de vie et moins sur la performance et la consommation à tout prix.

Des ressources externes peu utilisées parce que… peu connues

- Outre les services de garde pour les tout-petits et les services de garde en milieu scolaire ou encore les camps de jour pendant les vacances scolaires estivales, très peu de ressources externes sont utilisées par les travailleurs, principalement parce que ces ressources leur sont inconnues, sont peu accessibles ou trop coûteuses.
- Quelques rares travailleurs mieux nantis financièrement ont recours à une femme de ménage, mais tous apprécieraient pouvoir s'offrir un tel service.
- Dans le cas de familles monoparentales, certains travailleurs ont bénéficié du soutien d'associations et organismes (Grands Frères, association de parents monoparentaux, etc.) et de banques alimentaires.
- Lorsque des travailleurs s'occupent de proches âgés, le CLSC est la ressource externe la plus connue, mais elle est rarement exploitée.

Dans les milieux de travail, le soutien est informel, sauf quelques rares exceptions

- En matière de CTF, un soutien informel[2] est surtout signalé dans les entreprises où les patrons sont plus jeunes ou ont eux-mêmes de jeunes enfants ; il est aussi signalé lorsque les patrons sont reconnus pour être ouverts, compréhensifs et… conciliants. Ce soutien est géré au cas par cas et, précisément parce qu'il est de l'ordre de l'informel, son existence est très rarement signalée aux travailleurs de façon officielle. Exceptionnellement, l'employeur en parlera au moment de l'embauche.
- De façon générale, les travailleuses et les travailleurs n'ont signalé que très peu de mesures formelles[3] pour les soutenir et les aider à concilier le travail et la famille. Après analyse, on peut dire que cette situation prévaut d'ailleurs quels que soient la taille de la PME et son secteur d'activité.

L'aménagement du temps de travail : un soutien convoité

- Ce soutien porte souvent sur l'aménagement du temps de travail[4], mais il semble aussi se résumer parfois à la possibilité de quitter le travail plus tôt pour une urgence, par exemple si un enfant est malade. Dans ce dernier cas, la reprise du temps de travail manqué semble presque toujours une obligation que se fait l'employé lui-même, étant donné la nécessité de toucher le salaire d'une semaine de travail

2. Le « soutien informel » est ici défini comme étant non écrit, non connu de l'ensemble des employés et dont l'existence n'est pas publicisée.
3. Lors de la tenue des groupes de discussion, les mesures formelles ont été définies comme étant des mesures en général écrites, clairement identifiables et connues de l'ensemble des employés, parce que leur existence a fait l'objet d'une forme ou d'une autre de publicité.
4. Il est ici question du déplacement ou de la compression de la période prévue pour le dîner, de l'accumulation d'heures dans une banque de temps, de la compression de la semaine de travail en quatre jours ou de l'horaire flexible.

entière. La possibilité de s'absenter pour une urgence familiale sans coupure de salaire est ici nettement l'exception. Enfin, il a parfois été signalé que, pour résoudre un problème de CTF, des collègues échangent leur quart de travail entre eux, dans certains cas, plus rares, sans qu'il soit même nécessaire d'en informer l'employeur.

- Les participantes et les participants aux groupes de discussion semblent s'expliquer assez aisément cette situation, qu'ils associent plus spontanément à la réalité des PME qu'à la volonté ou à la responsabilité de l'employeur. Ainsi, ils citeront par exemple des considérations reliées aux coûts, à la petite taille de l'entreprise, à l'absence d'un service des ressources humaines ou au manque de personnel de remplacement.
  - Dans le contexte des petits milieux de travail, ils désignent en outre parfois le type d'emploi exercé ou plutôt le type d'organisation du travail comme étant responsable du peu de soutien offert, par exemple lorsque le travail est conçu ou organisé à la chaîne (chaîne de production).
  - Des travailleurs s'estiment cependant en partie responsables de cette situation, cela pour deux raisons principales : d'une part, parce qu'ils ne demandent pas de mesures, souvent par crainte que cela puisse nuire à leur emploi ou à leur avancement et, d'autre part, parce qu'ils disent avoir déjà constaté que certains employés abusaient de leurs privilèges.

Les mesures formelles sont très rares

- Seul un petit nombre de PME de plus grande taille (50 à 99 employés) ont pris des mesures formelles pour soutenir leurs employés dans la CTF, comme des congés payés, des banques d'heures, l'horaire de travail de quatre jours, des procédures de rotation, etc.
- Les mesures plus formelles en matière de CTF sont aussi plus présentes dans les milieux syndiqués, où peut tout de même être présent également du soutien informel. Dans ces milieux également, et comme on pouvait s'y attendre, l'information sur l'existence des mesures, formelles ou non, semble meilleure.

Même restreint, le soutien de l'employeur est toujours positif

- Dans tous les milieux de travail où du soutien est offert par l'employeur, les travailleuses et les travailleurs sont formels : la CTF est ainsi facilitée, et on note une diminution du stress, une plus grande motivation au travail, un meilleur rendement et une meilleure qualité de vie.

Le soutien en matière de CTF : davantage lié à la nature de l'emploi qu'au secteur d'activité ou à la taille de l'entreprise

- La CTF semble cependant plus difficile dans les entreprises où l'on retrouve des postes liés à la production (p. ex. : production à la chaîne) et à des quarts de travail fixes ou à des heures d'ouverture officielles (p. ex. : les commerces), comparativement aux postes liés au travail de bureau ou à des tâches administratives.
- Dans les entreprises de très petite taille (moins de dix employés), les travailleurs éprouvent des difficultés importantes à concilier travail et famille, puisqu'ils peuvent difficilement être remplacés par leurs collègues. De plus, la charge de travail accrue pour les autres employés est souvent difficile à absorber, ce qui est moins le cas dans les plus grandes entreprises.

Le paradoxe des très petites entreprises

- Paradoxalement, c'est souvent dans ces très petites entreprises, de type familial, qu'on a le plus de facilité à concilier travail et famille ; l'entraide et la confiance y seraient plus fortes et, plus souvent qu'ailleurs, les patrons y seraient plus ouverts et compréhensifs.

Des travailleuses et des travailleurs qui demandent peu, mais qui connaissent leurs besoins

- Lorsqu'on leur demande quels moyens provenant de leur milieu de travail pourraient les aider à concilier travail et famille, les travailleuses et les travailleurs ont plusieurs solutions en tête.
  - En premier lieu, les solutions proposées passent par une plus grande souplesse ou flexibilité concernant les heures de travail.

Il est alors question de la réduction de la semaine de travail (de 37,5 heures à 35 heures par exemple), de la semaine de travail comprimée (cinq jours en quatre), de la possibilité d'accumuler des heures dans une banque[5] à utiliser au besoin ou encore d'un horaire flexible, tout comme des journées de vacances flexibles, c'est-à-dire à utiliser selon le besoin de l'employé, en dehors d'une période de vacances prescrite[6].

  – Par ailleurs, parmi les mesures de soutien suggérées, on fait également référence à divers types de congés payés pour les besoins de la famille ou pour usage personnel (p. ex. : congés parentaux, de maladie ou pour une urgence ou un imprévu).

  – Enfin, dans une moindre mesure, on signale qu'une garderie en milieu de travail serait une solution efficace et on estime que l'entraînement des employés à différentes tâches permettrait d'accroître la polyvalence et de faciliter les remplacements.

- Quant aux autres milieux qui pourraient contribuer à faciliter la CTF pour ces parents travailleurs (p. ex. : milieux scolaire, municipal ou de la santé et des services sociaux), des solutions relatives aux horaires sont souvent suggérées, à l'intention des services de garde et du milieu scolaire principalement.

  – On signale ainsi que les heures d'ouverture actuelles des services de garde devraient être allongées, une demande souvent associée à celle visant le retrait des pénalités lors des retards des parents au service de garde.

  – On aimerait aussi que les places à tarif réduit en garderie et en CPE soient plus nombreuses, et l'on pense que l'on devrait les réserver en priorité aux enfants des parents qui travaillent, une demande allant dans le même sens que celle relative à la création de garderies en milieu de travail. Il a en outre été signalé que les places en services de garde devraient être allouées en priorité aux enfants présents sur le territoire immédiat du service, évitant ainsi aux parents de longs déplacements entre la résidence, le service de garde et le lieu de travail.

  – On souhaite en outre que les services de garde scolaires soient offerts lors de la période estivale et de la relâche scolaire. Dans cet esprit, les deux semaines de « flottement » entre la fin des camps de jour offerts par les municipalités et le début des classes sont dénoncées comme étant une source de préoccupation très grande pour bien des parents. Des efforts d'harmonisation des services offerts par les municipalités et les écoles devraient donc être faits, de même que ces services devraient mieux tenir compte des horaires de travail des parents. Les incongruités que sont, par exemple, la fin des classes à 14 h 30 ou les journées pédagogiques en milieu de semaine sont de plus en plus dénoncées. En somme, on souhaiterait une meilleure planification de l'ensemble des congés scolaires de même que leur coordination avec les milieux que sont la municipalité et l'entreprise.

  – Enfin, on s'attendrait à une aide supplémentaire de la part du secteur de la santé et des services sociaux pour les parents d'enfants gravement malades ou nécessitant des soins constants ou spécialisés ; on pense ici à des services de répit et de dépannage ou encore à de l'aide financière pour l'achat d'équipement particulier.

  – Des attentes particulières ont été formulées vis-à-vis des services municipaux afin que les horaires des camps de jour (jugés par ailleurs assez dispendieux) soient mieux arrimés avec ceux des écoles. Des camps de fin de semaine seraient aussi appréciés, de même que des activités adaptées aux adolescents.

Le gouvernement pourrait faire plus, mais…

- De façon générale, les travailleurs croient que le gouvernement pourrait faire plus pour aider les parents et les familles à mieux concilier le travail et la famille, mais ils ne souhaitent pas que les coûts de l'aide supplémentaire retombent sur leurs épaules.

5. En général, on pense ici aux heures de travail effectuées en temps supplémentaire, accumulées dans une banque plutôt que payées.

6. On peut penser ici, par exemple, aux milieux de travail dont la période des vacances estivales est calquée sur celle de l'industrie de la construction, c'est-à-dire les deux dernières semaines complètes du mois de juillet.

- Quoi qu'il en soit, leurs suggestions gravitent autour de questions temporelles et financières, souvent présentées de manière indissociable. Ainsi, en plus d'une banque de congés payés pour obligations familiales[7], on a évoqué la semaine de quatre jours, avec une compensation financière pour la cinquième journée de la semaine non travaillée[8]. Enfin, à plusieurs occasions, des hommes et des femmes ont suggéré que l'État reconnaisse, par une compensation financière « décente », le travail du parent qui décide de rester à la maison pour éduquer ses enfants.
  - Toujours en matière financière, on a aussi répété que, pour soutenir les familles à plus faible revenu et les familles monoparentales, il faudrait hausser les allocations familiales, accorder des crédits d'impôt et instaurer des mesures fiscales avantageuses pour les familles ; ces deux derniers moyens sont en outre évoqués comme des moyens d'inciter les employeurs à instaurer des mesures d'aide.

Le souhait d'être mieux informés : partagé par toutes et tous

- Enfin, ils désirent être mieux informés au sujet des différentes formes de soutien présentement offertes de même qu'ils estiment que l'État devrait faire plus d'efforts pour sensibiliser les entreprises à la CTF.
  - Lorsqu'on les questionne sur les meilleurs moyens de les informer, sur les normes minimales du travail et sur la CTF en particulier, ils évoquent d'emblée le recours aux médias de masse comme la télévision ou la radio (une campagne publicitaire accompagnée d'un numéro de téléphone et d'une adresse Internet, par exemple) ; Internet est aussi mentionné, mais dans une moindre mesure.
  - La production d'un dépliant d'information est aussi souvent citée, que celui-ci parvienne par la poste à la maison, en accompagnement des relevés fiscaux (déclaration de revenus) ou qu'il leur soit remis avec les lettres circulaires provenant de l'école primaire ou secondaire.
  - Enfin, ils estiment que le syndicat et le service des ressources humaines, lorsqu'ils sont présents dans l'entreprise, peuvent représenter des moyens efficaces pour les joindre, mais, dans ce dernier cas, ils doutent tout de même que tous les renseignements utiles leur seraient effectivement transmis.

2. Synthèse des propos des EMPLOYEURS ayant participé aux groupes de discussion et aux entrevues

À leur tour, comment les employeurs définissent-ils la CTF ?

- La majorité des employeurs interrogés définissent la CTF dans des termes qui laissent entrevoir une certaine conscience de leur responsabilité. Par exemple, les termes ou expressions « faciliter », « aider », « permettre », « travailler ensemble » ou encore « offrir des mesures », parsèment les propos des employeurs au début des discussions des groupes d'entretien et des entrevues.
- Cette conscience est peut-être liée au fait que la majorité des employeurs consultés affirment posséder une bonne connaissance de la situation familiale de leurs employés, particulièrement de celles et ceux qui travaillent à temps plein et dont le statut est celui de permanent. Ce serait cependant moins le cas des employeurs embauchant entre 50 et 99 employés de même que de ceux dont la main-d'œuvre est saisonnière (nombreux employés embauchés au même moment) ou dont les employés sont nombreux à travailler à temps partiel.

La gestion de la CTF : simple et complexe tout à la fois

- Lorsqu'on leur demande de qualifier la gestion de tous les aspects qui gravitent autour de la CTF, les employeurs consultés affirment en général être de bons gestionnaires ; sauf quelques rares exceptions, ce constat est le

7. Il faut comprendre ici que cette banque serait, en partie du moins, payée par l'État et non pas seulement par l'employeur.
8. Les participantes et les participants se rappelaient ici la proposition médiatisée lors de la dernière campagne électorale québécoise.

même quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou la région. Dans un climat de confiance et lorsque les employés font preuve d'une certaine polyvalence dans les tâches, cette gestion est facilitée, vont-ils souvent ajouter.

- Pour les amener à préciser leur pensée, ils ont été interrogés sur les principaux écueils en matière de GRH en général. Des difficultés entourant le recrutement d'employés spécialisés et le roulement du personnel ont été mentionnées à maintes reprises, particulièrement pour les postes saisonniers dans les PME du secteur primaire. Plusieurs employeurs ont en outre fait part de leur malaise à accorder des privilèges aux employés alors qu'ils peuvent avoir simultanément le sentiment que ceux-ci en abusent.
- Différents types d'absences ont aussi été évoqués comme étant problématiques en matière de GRH et… de CTF. Les absences imprévues ou de longue durée, les départs hâtifs en fin de journée ou les arrivées tardives le matin, pour respecter les horaires mal adaptés des garderies ou pour un rendez-vous médical avec un enfant, en sont des exemples.
- Plusieurs dimensions du travail sont susceptibles de compliquer la CTF, selon les employeurs. En fait, cela peut tenir à la nature du travail lui-même ou parfois à son mode d'organisation. Dans le premier cas, on pense par exemple à un emploi qui exige des déplacements fréquents à l'extérieur de la ville ou de la région, à des activités à l'extérieur du pays et, partant, à la nécessité de composer avec plusieurs fuseaux horaires, ou encore à un poste exigeant d'être sur les lieux de travail pendant toutes les heures d'ouverture. Dans le second cas, on pense par exemple au travail organisé en équipe ou selon le principe de la fabrication à la chaîne.
- Selon les employeurs, ces situations entraînent plusieurs conséquences négatives, à la fois pour eux-mêmes et pour les employés. Ils évoquent alors, par exemple, la baisse de productivité, l'augmentation du stress pour l'employeur et les employés ou encore les tensions au sein de l'entreprise.
- À l'opposé cependant, des employeurs sont aussi capables de nommer des éléments facilitant la CTF en général, mais aussi plus spécialement dans leur entreprise.
  - Cela passe souvent, semble-t-il, par l'ouverture d'esprit et la compréhension des dirigeants de même que par une bonne communication entre les employés, mais aussi entre les employés et l'employeur.
  - À cet égard, les employeurs citent aussi souvent divers aspects qui ajoutent de la flexibilité aux horaires ou au travail lui-même : un horaire de travail flexible, le partage des tâches entre les employés, le télétravail ou encore des congés additionnels et des congés sans solde offerts par l'employeur.

De l'aide est offerte, mais de manière informelle dans la majorité des cas

- Le soutien à la CTF offert par la forte majorité des employeurs est informel et, par conséquent, les problèmes comme les solutions sont gérés selon une approche individuelle ou individualisée, que l'on pourrait traduire par l'expression « cas par cas ». Le soutien le plus souvent mentionné par les employeurs consiste en des aménagements relatifs à l'horaire de travail[9].
  - Des horaires de travail flexibles, des heures supplémentaires accumulables dans des banques d'heures, des horaires de travail comprimés (cinq jours travaillés en quatre jours) et une semaine de travail de quatre jours figurent parmi les mesures d'aide.
- Outre cette aide informelle en matière d'aménagement du temps de travail, des employeurs disent aussi offrir certains « privilèges » à leurs employés, pour leur « faire plaisir » et pour démontrer qu'ils se soucient d'eux ; on invoque alors le prêt du véhicule de la compagnie ou des dîners d'employés.
- Parmi les quelques mesures formelles offertes par certains employeurs, on note une banque de cinq journées de congés payés, à utiliser

9. Il n'a pas été possible de le déterminer avec précision dans tous les cas, mais on peut déceler que le soutien accordé est en général ponctuel, ce qui s'accorde avec le fait que le tout se situe dans le domaine de l'informel.

pour des responsabilités familiales, et des congés sans solde[10].

- Qu'elles soient formelles ou informelles, les mesures sont en général offertes à toutes les catégories d'emploi dans l'entreprise. Cependant, pour certains dirigeants interrogés, il semble plus difficile de généraliser ces mesures à l'ensemble des employés compte tenu de la nature même de certains emplois dans le secteur primaire (p. ex. : les emplois saisonniers, les emplois payés à forfait ou contractuels), dans le secteur secondaire (p. ex. : les employés travaillant sur la chaîne de production) et dans le secteur tertiaire (p. ex. : les employés contractuels ou devant être en poste pendant les heures d'ouverture de l'entreprise).

Informer sur l'aide offerte

- Pour faire connaître les mesures d'intérêt général (qui s'appliquent à l'ensemble des employés) dans leur PME, les dirigeants utilisent divers moyens tels que des réunions d'équipe, des notes affichées sur les tableaux d'affichage internes, des courriels, etc.
- Pour les autres, aucun moyen précis n'est utilisé ; ils affirment en discuter lorsque le besoin se fait sentir, à la demande de l'employé, au moment de l'embauche, à moins que cela soit prévu dans la convention collective.
- Pour informer efficacement les employés, on suggère divers moyens allant de l'affichage sur le babillard de l'entreprise au journal interne, en passant par une campagne publicitaire ou des envois postaux.
- Pour qu'eux-mêmes, les employeurs, soient mieux informés, ils suggèrent le recours à des regroupements patronaux ou d'affaires, comme les chambres de commerce, ou à d'autres organismes neutres ou gouvernementaux, comme les centres locaux de développement, par lesquels pourrait être organisée la visite en entreprise d'un représentant spécialisé en CTF.

La décision de consentir de l'aide : avant tout une disposition d'esprit favorable aux employés, à leur famille ou à sa propre famille

- Ce qui incite les dirigeants à soutenir les employés pour faciliter la CTF tiendrait avant tout à une disposition d'esprit. La culture, les valeurs et la philosophie de l'entreprise de même que le respect des employés et le désir de créer un climat de travail convivial et fondé sur la confiance au sein de l'entreprise constituent autant de raisons qui vont rendre les employeurs favorables à l'idée de la CTF. En outre, les employeurs ayant eux-mêmes à concilier le travail et la famille se disent également plus enclins à comprendre la situation de leurs employés.

… accompagnée de considérations plus pragmatiques ou d'affaires

- D'autres raisons plus pragmatiques peuvent également intervenir, parmi lesquelles des demandes de la part des employés, même si elles sont peu nombreuses, et la volonté de l'entreprise de conserver ses employés actuels en poste. Cette dernière raison anime surtout les employeurs des secteurs secondaire et tertiaire.
- Mais cela n'est pas le sentiment de tous. Les employeurs du secteur primaire interrogés ne croient pas qu'une aide ou une forme de soutien en matière de CTF les aiderait davantage à retenir leur main-d'œuvre.

Les effets notés de l'aide accordée et son évaluation

- Les employeurs signalent en général assez aisément les effets positifs qui résultent de l'aide accordée aux employés en matière de CTF. L'aide accordée est jugée responsable du meilleur climat de travail, des plus grandes satisfaction et motivation des employés, de la diminution du stress des employés, et elle est aussi parfois jugée responsable du sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Enfin, les employeurs en constatent aussi les effets positifs grâce aux commentaires des employés.
- Les employeurs des secteurs primaire et secondaire mentionnent ne pas évaluer à proprement parler les effets des diverses mesures

10. Précisons ici que la Loi sur les normes du travail prévoit une banque annuelle de dix jours sans solde pour responsabilités parentales ou familiales ; chaque journée peut être fractionnée si l'employeur y consent.

offertes. Il en est de même pour la majorité des employeurs du secteur tertiaire. Par contre, pour certaines entreprises de plus grande taille de ce secteur, des outils informatiques, des évaluations qualitatives ainsi qu'un sondage annuel sont des moyens utilisés pour évaluer l'efficacité des mesures offertes ; cela semble cependant constituer l'exception.

Un soutien jugé suffisant, mais…

- Selon la majorité des dirigeants consultés, les mesures actuellement offertes dans leur entreprise en matière de CTF répondent adéquatement aux besoins de leurs employés ; les dirigeants interrogés ne semblent pas manquer d'outils pour répondre aux questions de leurs employés.
- Toutefois, plusieurs d'entre eux aimeraient bien connaître ce qu'offrent les autres employeurs de leur secteur d'activité. Selon ces employeurs, cette information nouvelle leur permettrait de recueillir de nouvelles idées ou encore de mieux répondre aux besoins de leurs employés.

Des ressources externes peu utilisées en général

- Les employeurs des secteurs secondaire et tertiaire disent utiliser, pour leurs besoins personnels, certaines ressources externes comme des services de garde pour les 5-14 ans, des services d'aide aux devoirs et un service de garde en milieu de travail. Les employeurs du secteur primaire se démarquent ici : ils n'utilisent aucun service ou ne font appel à aucun organisme pour les aider eux-mêmes à mieux concilier le travail et la famille.
- Pour mieux soutenir leurs employés, les dirigeants consultés proposent divers moyens qui pourraient être offerts par des services ou des organismes externes à leur entreprise, comme un plus grand nombre de places à tarif réduit dans les services de garde, des services adaptés aux familles dans les CLSC, des activités pour les enfants offertes par les municipalités, des services de garde pour les enfants âgés de 5 à 14 ans, des services d'aide aux devoirs et des activités parascolaires gratuites dans les écoles primaires et secondaires de la région.

L'aide gouvernementale : oui, mais pas n'importe comment

- En général, les employeurs reprochent au gouvernement son manque de soutien en matière de CTF.
- Plusieurs des suggestions qu'ils formulent concernent les services de garde, parmi lesquelles les questions de l'accessibilité (augmenter le nombre de places et allonger les heures d'ouverture) et du coût (maintenir le tarif à 5 $ par jour et aider encore plus les familles à assumer ces frais). L'octroi d'allocations familiales à un plus grand nombre de familles est aussi mentionné. Ils aimeraient en outre que les démarches entourant l'implantation d'un service de garde en milieu de travail soient simplifiées ; quelques-uns ont dit ne pas avoir dépassé le stade de la prise d'information.
- Une meilleure harmonisation des horaires de classe, du calendrier scolaire annuel et des horaires des camps de jour avec les horaires de travail est également suggérée ; comme les parents travailleurs, les employeurs dénoncent les journées pédagogiques en milieu de semaine, par exemple.
- Les employeurs interrogés semblent aussi en général favorables à l'idée d'être mieux informés sur la CTF et sensibilisés à son sujet (p. ex. : par un site Internet ou un bulletin d'information). Ils estiment en outre qu'ils pourraient avantageusement être guidés dans une démarche d'implantation de mesures (p. ex. : par des conseillers en GRH accessibles gratuitement) et que cette dernière pourrait être stimulée par des incitatifs financiers à leur intention.
- Certains employeurs estiment toutefois que le gouvernement doit limiter son intervention et, surtout, ne pas imposer une « recette » unique ; les besoins des employés et des employeurs sont différents d'un milieu à l'autre, estiment-ils.
- En outre, les règles gouvernementales sont parfois complexes et peu flexibles, rendant ainsi plus difficile leur application dans les petites et moyennes entreprises, dont une des caractéristiques principales de la gestion est la flexibilité et l'approche fondée sur le traitement au cas par cas des besoins et des solutions.

Bibliographie

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

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

BEVAN, S., S. DENCH, P. TAMKIN et J. CUMMINGS (1999). *Family-Friendly Employment : The Business Case*, [s. l.], Department for Education and Employment, Gov. of United Kingdom, 4 p. [http://www.dfee.gov.uk/research].

BOULIN, Jean-Yves, et Ulrich MUCKENBERGER (2002). *La ville à mille temps*, [s. l.], Éditons de l'Aube, 221 p.

BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1999). *Enquête sur les besoins des familles en matière de services de garde*, [s. l.], Bureau de la statistique du Québec, 312 p.

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

CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE (Danielle BLAIN et Alain PÉRICARD) (2003). *Famille-travail, comment conciliez-vous ? Enquête dans six entreprises*, Québec, Conseil de la famille et de l'enfance, 32 p.

DESCARRIES, Francine (2003). « Entre famille et travail : une vie à double vitesse », dans *La conciliation famille-travail : Vivre sous tension ? Osons rêver l'utopie !*, Actes de la Conférence annuelle 2002 de l'Association pour la santé publique du Québec, Montréal, Association pour la santé publique du Québec, p. 17-33.

DESCARRIES, Francine, et Christine CORBEIL (1995). *Famille et travail : double statut… double enjeu pour les mères en emploi*, Montréal, Institut de recherches et d'études féministes, 107 p.

DESLAURIERS, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill, 142 p. (Coll. Thema).

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

DROLET, Marie, et René MORISSETTE (1998). *Données récentes canadiennes sur la qualité des emplois selon la taille des entreprises*, Ottawa, Statistique Canada, 42 p.

DUXBURY, Linda, Christopher HIGGINS et Donna COGHILL (2003). *Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Hull, Développement des ressources humaines Canada, 104 p. [http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/vcswlb-tcrctvp/tm.cfm].

EVANS, John M. (2000). *Firm's Contribution to the Reconciliation Between Work and Family Life*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, Directorate for Education, Employment, Labour and Social Affairs, 60 p. [http://www.oecd.org].

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

GAUCHER, Dominique (1997). *Les écoles, des vacances, pis de l'aide quand t'en as besoin : La conciliation travail-famille dans les établissements de santé et de services sociaux*, rapport réalisé sous l'égide du Secrétariat à la famille du Québec, [s. l.], 278 p.

GROUPE DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES PME (GREPME) (Pierre-André JULIEN, dir.) (1997). *Les PME : bilan et perspectives*, 2e édition, Cap-Rouge, Les Presses Inter Universitaires, 364 p.

GUÉRIN, Gilles, Sylvie ST-ONGE, Victor HAINES, Renée TROTTIER et Manon SIMARD (1994). *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ÉTF) : nature, caractéristiques et effets*, Montréal, École des hautes études commerciales, 85 p. (Cahier de recherche no 94-10).

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2001). *Rapport d'enquête sur les besoins des familles en matière de services de garde éducatifs*, [s. l.], Institut de la statistique du Québec, 106 p. (sans les annexes).

LEE, Catherine, Linda DUXBURY et Christopher HIGGINS (1994). *Les mères au travail : concilier la vie professionnelle et la vie familiale*, Ottawa, Approvisionnements et Services Canada – Centre canadien de gestion, 39 p. (Rapport de recherche no 15).

LEE-GOSSELIN, Hélène (2004). « Quelle est la place de l'entreprise privée dans le développement des politiques de conciliation ? », conférence prononcée dans le cadre du 59e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, *Le travail tentaculaire : Existe-t-il une vie hors du travail ?*, 6 et 7 mai 2004, 35 p.

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

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

MARTINO, Jean-Marie (1999). *Work-Life Initiative in a Global Context*, New York, The Conference Board, 41 p.

MÉDA, Dominique (2002). « La conciliation vie professionnelle – vie familiale », *Équal. Bulletin de coordination nationale et transnationale*, no 4, p. 1-11.

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE (2002). *Le Québec en amour avec la famille : Plan concerté pour les familles du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 41 p.

MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE (2003). *La conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises québécoises : le point de vue des employeurs et le point de vue des travailleurs*, Document d'appel d'offres, 74 p.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE (Pierre CROISETIÈRE) (2004). *Portraits de politiques familiales : situation dans onze pays développés*, [s. l.], Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille du Québec, 128 p.

ST-ONGE, Sylvie, Stéphane RENAUD, Gilles GUÉRIN et Émilie CAUSSIGNAC (2002). « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille », *Relations industrielles*, vol. 57, no 3, p. 491-516.

STATISTIQUE CANADA (1998). *Les horaires et les conditions de travail des années 90*, Ottawa, Statistique Canada, 171 p. (No 71-535-MPB, no 8 au catalogue).

WOLCOTT, Ilene (1993). *A Matter of Give and Take : Small Business Views of Work and Family*, Melbourne, Australian Institute of Family Studies, 63 p. (Monograph no 15).