

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Synthèse des informations recueillies

Juillet 2004

Recherche réalisée pour :

le Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale
et de la Famille (MESSF)
Direction générale des politiques familiales
Direction de la recherche, de l'évaluation
et de la statistique

**Collecte, synthèse des données
et rédaction :**

Renée Dubé, associée et chargée de projet
Zins Beaugesne et associés

**Coordination du projet
pour le MESSF :**

Maude Rochette, agente de recherche
Direction de la recherche, de l'évaluation et de la
statistique – Famille

**Avec la collaboration, à
différentes étapes du projet, de :**

Jacinte Roberge et Gisèle Tourigny
Conseil de la famille et de l'enfance
Julie Thériault, Yves Hallée et Lise Chrétien
Ministère du Travail
Caroline Choisselet
Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale
et de la Famille

TABLE DES MATIÈRES

	Page
PRÉSENTATION ET RAPPEL DES OBJECTIFS POURSUIVIS	1
1 Méthodologie, profil des participants et limites de l'étude	2
1.1 Méthodologie.....	2
1.2 Profil des participantes et des participants	3
Compilation des profils – Employés ayant participé aux groupes de discussion	4
Compilation des profils – Employeurs ayant participé aux groupes de discussion.....	5
1.3 Limites de l'étude	8
2 Synthèse des résultats	9
2.1 Les problèmes éprouvés en matière de conciliation travail-famille	9
2.1.1 Point de vue des travailleurs	11
2.1.2 Point de vue des employeurs	15
2.1.3 Conclusion	16
2.2 Mesures offertes par l'employeur et autres moyens utilisés par les employés.....	17
2.2.1 Point de vue des travailleurs	17
2.2.2 <i>Point de vue des employeurs</i>	19
2.2.3 Conclusion	22
2.3 Besoins ou attentes en matière de CTF	22
2.3.1 Point de vue des travailleurs	22
2.3.2 Point de vue des employeurs	26
2.3.3 Conclusion	29
CONCLUSION GÉNÉRALE	30

Présentation et rappel des objectifs poursuivis

Le présent rapport, réalisé par la firme Zins Beauchesne et associés pour le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF), présente une synthèse des résultats obtenus dans le cadre de l'*Étude qualitative sur la conciliation travail-famille (CTF) dans des petites et moyennes entreprises québécoises de moins de 100 employés*.

L'objectif principal de cette étude était de mieux documenter la question de la CTF dans les PME et, secondairement, de proposer des moyens d'action mieux adaptés aux réalités des employeurs et des travailleurs des PME, ainsi que de 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.

Plus spécifiquement, l'étude visait les quatre objectifs suivants :

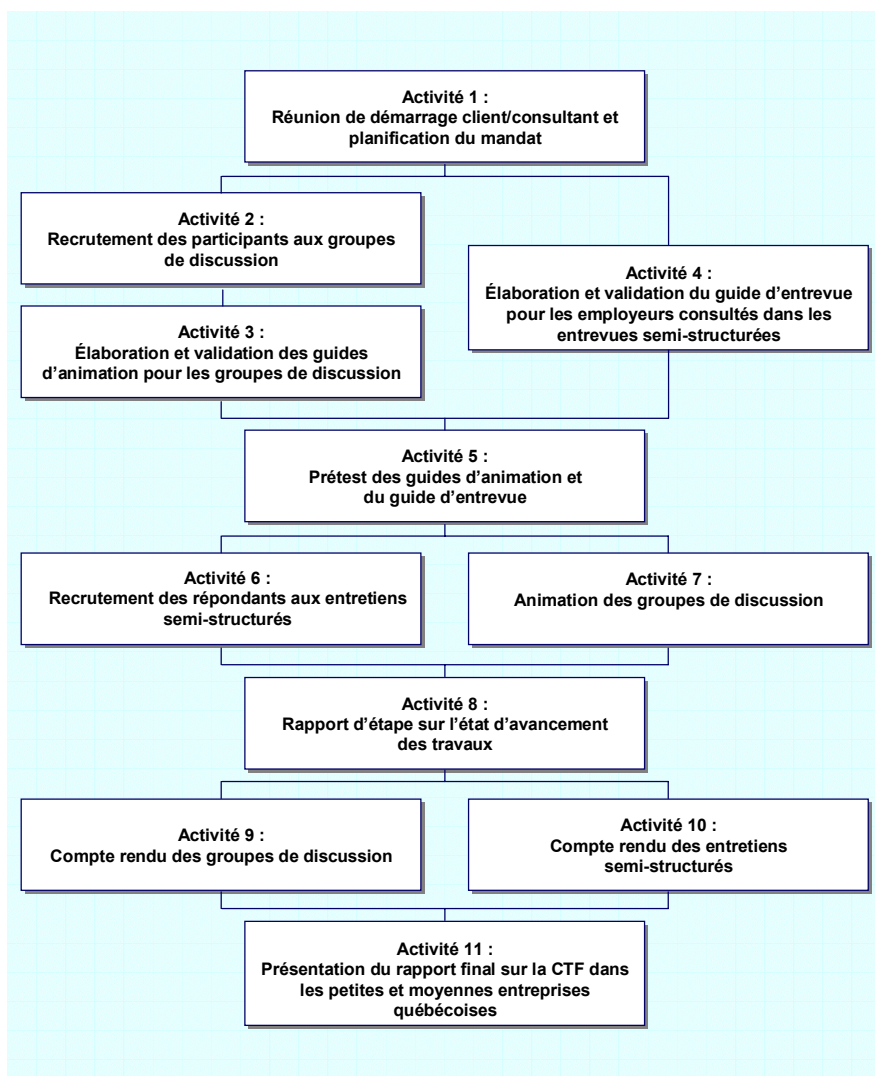
- la description des réalités de travail dans les PME québécoises de moins de 100 employés et des problèmes éprouvés en matière de conciliation travail-famille;
- l'établissement des solutions ainsi que des mesures offertes et utilisées;
- la détermination de l'efficacité des mesures ou des solutions favorisant la conciliation travail-famille;
- la définition des besoins ou des attentes quant à d'autres formes de soutien que celles présentes dans les milieux de travail (par rapport à l'école, par exemple, ou à d'autres formes de services publics, tels que ceux offerts par les municipalités ou le gouvernement).

Les résultats de cette étude qualitative proviennent d'une collecte d'informations lors de la tenue de 20 **groupes de discussion** avec des employés¹ et des employeurs, de même que de 60 **entretiens semi-structurés** téléphoniques réalisés avec des employeurs.

On trouvera donc successivement dans les pages qui suivent, une description sommaire de la méthodologie employée et la synthèse des résultats obtenus, présentés selon le découpage des objectifs spécifiques mentionnés ci-haut.

1. Dans ce document, le masculin est pris dans son sens générique et désigne aussi bien les femmes que les hommes. Le point 1.2 précise par ailleurs la représentation des femmes et des hommes ayant participé à cette étude.

1.1 Méthodologie



Afin d'atteindre les objectifs visés par le mandat, **Zins Beaulac et associés** s'est engagée dans une approche méthodologique comportant 11 activités de recherche décrites brièvement ci-après. Ainsi, 20 groupes de discussion ont été planifiés, soit quatre groupes de travailleurs et un groupe d'employeurs, dans chacune des quatre régions suivantes : Montréal, Laval, Québec et Saguenay. La composition visée pour les quatre groupes de travailleurs dans les régions de Laval, Québec et Saguenay était la suivante :

- **travailleurs des secteurs primaire et secondaire dans les entreprises de moins de 50 employés;**

- travailleurs du secteur tertiaire dans les entreprises de moins de 50 employés;
- travailleurs des secteurs primaire et secondaire dans les entreprises de 50 à 99 employés;
- travailleurs du secteur tertiaire dans les entreprises de 50 à 99 employés (dont certains étaient syndiqués et d'autres non syndiqués).

Pour ce qui est des employeurs, une bonne répartition de tous les secteurs et de toutes les tailles d'entreprises était visée.

Afin d'approfondir davantage les problématiques dans les plus petites entreprises, la composition des groupes a été redéfinie dans la région de Montréal :

- travailleurs des secteurs primaire et secondaire dans les entreprises de 1 à 9 employés;
- travailleurs du secteur tertiaire dans les entreprises de 1 à 9 employés;
- travailleurs dans les entreprises des secteurs primaire et secondaire de 50 employés et plus (dont certains étaient syndiqués et d'autres non syndiqués);
- travailleurs dans les entreprises du secteur tertiaire de 50 employés et plus (dont certains étaient syndiqués et d'autres non syndiqués);
- employeurs (tous secteurs, mais entreprises de 1 à 9 employés).

De même, afin d'approfondir la problématique de la CTF auprès des employeurs, 60 entretiens semi-structurés téléphoniques avec des dirigeants de PME de différentes tailles (1 à 9 employés, 10 à 49 employés et 50 à 99 employés), œuvrant dans différents secteurs d'activité (primaire, secondaire et tertiaire), et dans presque toutes les régions du Québec² ont été réalisés.

À chaque activité, le comité de coordination a validé et approuvé les divers outils et documents transmis.

1.2 Profil des participantes et des participants

Profil des employés ayant participé aux groupes de discussion

Parmi les **141 employés ayant participé aux groupes de discussion**, 54,6 % sont des femmes. La majorité des participants (79,4 %) sont âgés de 20 à 45 ans et ont des enfants de moins de 18 ans, ou sont responsables d'un proche malade ou en perte d'autonomie. La plupart des participants (58,9 %) vivent en couple avec des enfants et 31,2 % sont monoparentaux. Plusieurs travaillent à temps plein au sein d'entreprises non syndiquées (70,2 % dans les deux cas). Également, la majorité des participants n'ont pas à se déplacer fréquemment pour leur travail (78,7 %), et possèdent un horaire de jour seulement (70,2 %).

2. Seules les régions de Lanaudière, de l'Outaouais, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec n'ont pas été couvertes.

Compilation des profils – Employés ayant participé aux groupes de discussion

SEXE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Femmes	77
Hommes	64

ÂGE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Moins de 20 ans	0
20 à 35 ans	48
36 à 45 ans	64
Plus de 45 ans	28
NSP/NRP*	1

* Signifie « ne sait pas » ou « ne répond pas »

RESPONSABILITÉ	
CATÉGORIE*	NOMBRE
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

* Réponses non mutuellement exclusives

SITUATION FAMILIALE	
CATÉGORIE	NOMBRE
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	
CATÉGORIE	NOMBRE
Temps plein	99
Temps partiel	17
Temporaire	4
Contractuel	12
Sur appel	3
Autre statut d'emploi	5
NSP/NRP	1

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	42
Non	99
NSP/NRP	0

DÉPLACEMENTS FRÉQUENTS LIÉS AU TRAVAIL	
	NOMBRE
Oui	29
Non	111
NSP/NRP	1

HORAIRE DE TRAVAIL	
CATÉGORIE	NOMBRE
Jour seulement	99
Soir	3
Nuit	0
Rotation deux quarts	5
Rotation trois quarts	1
Autre horaire de travail*	33
NSP/NRP	0

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

Profil des employeurs ayant participé aux groupes de discussion et aux entretiens semi-structurés

Parmi les **34 employeurs** ayant participé aux groupes de discussion, 58,8 % sont des hommes. Également, 64,7 % sont propriétaires dirigeants et gèrent des entreprises non syndiquées (73,5 %) de moins de 10 employés (55,8 %). La plupart de ces entreprises ont plus de dix ans d'existence (55,8 %).

Compilation des profils – Employeurs ayant participé aux groupes de discussion

SEXE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Femmes	14
Hommes	20

SECTEUR D'ACTIVITÉ	
CATÉGORIE	NOMBRE
Primaire	6
Secondaire	14
Tertiaire	14
NSP/NRP	0

FONCTION	
CATÉGORIE	NOMBRE
Propriétaire dirigeant	22
Directeur général	3
Responsable des RH	4
Contremaître	1
Autre fonction	2
NSP/NRP	2

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIE	NOMBRE
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	
CATÉGORIE	NOMBRE
Jour seulement	13
Soir	0
Nuit	0
Rotation deux quarts	5
Rotation trois quarts	0
Autre horaire de travail*	15
NSP/NRP	1

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

NOMBRE D'ANNÉES D'EXISTENCE DE L'ENTREPRISE	
CATÉGORIE	NOMBRE
Moins de 5 ans	5
De 5 à 10 ans	7
Plus de 10 ans	19
NSP/NRP	3

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	8
Non	25
NSP/NRP	1

Aussi, **60 dirigeants ont participé à des entretiens semi-structurés**. Ils sont répartis également entre les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, et tous sont responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise. Parmi celles-ci, seulement 5 sont des entreprises syndiquées et 28 ont été créées avant 1990. Les employeurs consultés estiment que leurs employés se répartissent de la façon suivante : 16 % de femmes dans le secteur primaire, 26 % dans le secteur secondaire et 73 % dans le secteur tertiaire. La moyenne d'âge globale des employés tourne autour de 35 ans, selon les estimations fournies par les employeurs.

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des répondants du **secteur primaire**, selon certaines caractéristiques.

FONCTION DU RÉPONDANT	
CATÉGORIES	NOMBRE
Propriétaire	7
Plus haut dirigeant	3
Personne affectée aux ressources humaines	6
Contremaître/gestionnaire de premier niveau	-
Chef d'équipe	-
Contrôleur	2
Secrétaire	1
VP Finance	1

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIES	NOMBRE
1 à 9 personnes	2
10 à 49 personnes	10
50 à 99 personnes	8

HORAIRES DE TRAVAIL	
CATÉGORIES	NOMBRE
Jour seulement	17
Jour et soir/soir ou nuit seulement	2
Rotation de deux quarts	1
Rotation de trois quarts	-

COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
CATÉGORIES	%
Cadres	7 %
Techniciens	32 %
Personnel de bureau	7 %
Personnel de vente	1 %
Professionnels	14 %
Ouvriers	39 %

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	2
Non	18

RÉGIONS	
CATÉGORIES	NOMBRE
Montréal ou Laval	1
Régions centrales	9
Régions-ressources	10

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ PRIMAIRE			
CATÉGORIES	NOMBRE	CATÉGORIES	NOMBRE
115110 Activités de soutien aux cultures agricoles	1	213119 Autres activités de soutien à l'extraction minière	2
115210 Activités de soutien à l'élevage	1	221111 Production d'hydroélectricité	1
115310 Activités de soutien à la foresterie	10	221310 Réseaux d'aqueduc et systèmes d'irrigation	1
213117 Forage à forfait, sauf de puits de pétrole et de gaz	3	221320 Installations d'épuration des eaux usées	1

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des répondants du secteur secondaire, selon certaines caractéristiques.

FONCTION DU RÉPONDANT	
CATÉGORIES	NOMBRE
Propriétaire	7
Plus haut dirigeant	---
Personne affectée aux ressources humaines	12
Contremaître/gestionnaire de premier niveau	1
Chef d'équipe	---

NOMBRE DE PERSONNES À LEUR EMPLOI	
CATÉGORIES	NOMBRE
De 1 à 9 employés	7
De 10 à 49 employés	6
De 50 à 99 employés	7

HORAIRES DE TRAVAIL	
CATÉGORIES	NOMBRE
Jour seulement	12
Jour et soir/soir ou nuit seulement	5
Rotation de deux quarts	1
Rotation de trois quarts	2

COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
CATÉGORIES	%
Cadres	6 %
Techniciens	4 %
Personnel de bureau	12 %
Personnel de vente	3 %
Ouvriers	70 %

RÉGIONS	
CATÉGORIES	NOMBRE
Montréal ou Laval	3
Régions centrales	9
Régions-ressources	8

ENTREPRISE SYNDIQUÉE	
	NOMBRE
Oui	2
Non	18

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ DU SECTEUR SECONDAIRE			
CATÉGORIES	NOMBRE	CATÉGORIES	NOMBRE
321111 Scieries, sauf les usines de bardeaux et de bardeaux de fente	1	332210 Fabrication de coutellerie et d'outils à la main	1
321911 Fabrication de portes et de fenêtres en bois	2	332810 Revêtement, gravure, traitement thermique et activités analogues	1
321919 Fabrication d'autres menuiseries préfabriquées	1	333299 Fabrication de toutes les autres machineries industrielles	1
321920 Fabrication de contenants et de palettes en bois	2	333920 Fabrication de matériel de manutention	1
323120 Activités de soutien à l'impression	1	336212 Fabrication de remorques de camions	1
326198 Fabrication de tous les autres produits de plastique	3	337110 Fabrication d'armoires et de comptoirs de cuisine en bois	2
331317 Laminage, étirage, extrusion et alliage de l'aluminium	1	337123 Fabrication d'autres meubles de maison en bois	1
332118 Estampage	1	339990 Toutes les autres activités diverses de fabrication	1

Les tableaux ci-dessous dressent le profil des répondants du **secteur tertiaire**, selon certaines caractéristiques.

FONCTION DU REpondant	
CATEGORIES	NOMBRE
Propriétaire/Président	2
Directeur général	6
Personne affectée aux ressources humaines	6
Contremaître/contrôleur	2
Autres	4

COMPOSITION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
CATEGORIES	%
Cadres	13 %
Techniciens	30 %
Personnel de bureau	16 %
Personnel de vente	5 %
Professionnels	14 %
Ouvriers	22 %

HORAIRES DE TRAVAIL	
CATEGORIES	NOMBRE
Jour seulement	15
Jour et soir/soir ou nuit seulement	4
Rotation de deux quarts	1
Rotation de trois quarts	---

NOMBRE DE PERSONNES A LEUR EMPLOI	
CATEGORIES	NOMBRE
Moins de 9 personnes	6
10 à 49 personnes	7
50 à 99 personnes	7

REGIONS	
CATEGORIES	NOMBRE
Montréal et Laval	6
Régions centrales	8
Régions-ressources	6

ENTREPRISE SYNDIQUEE	
	NOMBRE
Oui	1
Non	19

SOUS-SECTEURS D'ACTIVITE DU SECTEUR TERTIAIRE			
CATEGORIES		NOMBRE	
333291	Fabrication de machines pour l'industrie papetière	1	
511210	Éditeurs de logiciels	1	
524210	Agences et courtiers d'assurance	2	
531320	Bureaux d'évaluateurs de biens immobiliers	1	
541330	Services de génie	1	
541370	Services d'arpentage et de cartographie, sauf les levées géophysiques	1	
541430	Services de design graphique	1	
541510	Conception de systèmes informatiques et services connexes	2	
CATEGORIES		NOMBRE	
541620	Services de conseils en environnement	2	
541710	Recherche et développement en sciences physiques, en génie et en sciences de la vie	2	
561310	Agences de placement	1	
561320	Location de personnel suppléant	1	
561440	Agences de recouvrement	1	
561722	Services de conciergerie, sauf le nettoyage de vitres	1	
811111	Réparation et entretien de véhicules industriels et commerciaux	1	
811210	Réparation et entretien de matériel électronique et de matériel de précision	1	

1.3 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 100 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.

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 induire un certain préjugé favorable face à la CTF dans les propos recueillis.

Enfin, les entretiens semi-structurés réalisés 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 par un autre moyen, en raison de leur emploi du temps, mais aussi compte tenu du souhait initial visant à recueillir des points de vue d'employeurs implantés dans plusieurs régions du Québec.

2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS³

Le présent chapitre porte sur l'analyse des résultats de l'étude qualitative sur la CTF dans les PME québécoises de moins de 100 employés. Cette analyse touche particulièrement :

- les problèmes éprouvés à la maison et au travail en matière de conciliation travail-famille;
- les mesures offertes par l'employeur, mais également d'autres moyens utilisés par les employés;
- l'efficacité des mesures et des solutions favorisant la conciliation travail-famille;
- les besoins ou attentes des travailleurs et des employeurs quant à d'autres formes de soutien.

Dans chacune des sous-sections, on présente d'abord le point de vue des travailleurs (basé sur les groupes de discussion) puis ensuite, le point de vue des employeurs (basé sur les groupes de discussion et les entretiens semi-structurés). Lorsque cela est pertinent, des constats sont établis quant aux secteurs d'activité, à la taille de l'entreprise ou à la région.

2.1 Les problèmes éprouvés en matière de conciliation travail-famille

Dans un premier temps, il a été demandé aux travailleurs et aux employeurs de définir ce qu'ils entendaient par « conciliation travail-famille » et de dire s'ils avaient des difficultés à concilier leurs obligations professionnelles et familiales.

À la lumière des résultats qui ressortent des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés, il ne fait aucun doute que la CTF représente un véritable enjeu pour plusieurs travailleurs et employeurs, notamment quand ils considèrent cette question à titre personnel. D'ailleurs, lorsque l'on analyse comment ils définissent la CTF, on constate qu'ils savent très bien de quoi il s'agit puisqu'ils mentionnent de nombreux thèmes liés au manque de temps et de ressources, à la diminution de la qualité de vie et à la nécessité d'être organisé.

3. Les comptes rendus détaillés des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés figurent dans le document intitulé *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : comptes rendus détaillés des groupes de discussion et des entretiens semi-structurés*, accessible sur le site Internet du MESSF.

PERCEPTIONS DE LA CTF CHEZ LES TRAVAILLEURS ET LES EMPLOYEURS

Aspects liés au manque de temps et de ressources	- répartir le temps entre la famille et le travail/partager le temps/gérer le temps, bien gérer les deux (c.-à.-d. le travail et la famille) - tout faire en si peu de temps/manquer de temps pour soi ou pour la famille - réussir à tout faire en 24 heures - courir du matin au soir/stress/pression - manquer de ressources
Aspects liés à l'organisation	- avoir deux quarts de travail/deux emplois (un au travail et l'autre à la maison) - être courageux/se débrouiller (surtout pendant les vacances et les journées pédagogiques) - s'organiser/planifier/partager les tâches - avoir recours à la garderie/aux services de garde
Aspects liés à la diminution de la qualité de vie	- avoir le sentiment de négliger quelque chose (le travail, la famille ou soi-même) - l'enfer, la jungle, une vie de fou, le zoo - l'absence de qualité de vie - manquer d'énergie et être fatigué

Plusieurs de ces définitions traduisent un sentiment d'exaspération.

« 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. »

« 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. »

On constate aussi que les travailleurs se responsabilisent beaucoup à cet égard et indiquent peu que l'employeur peut contribuer à une bonne ou une mauvaise CTF.

Cependant, les dirigeants dans les PME québécoises interrogés dans le cadre de cette étude ont mentionné qu'ils aspirent à l'atteinte d'un équilibre, à l'arrimage du travail avec les obligations familiales, à une vie de famille pour leurs employés et à une qualité de travail pour eux. Lorsqu'ils sont questionnés personnellement sur la CTF, leurs perceptions rejoignent globalement celles des employés, mais en plus, ils perçoivent des éléments qui les interpellent davantage en tant qu'employeur et qui les impliquent directement dans la gestion de leur entreprise. Ainsi, on remarque que la CTF fait surtout référence à une attitude favorable de leur part et à une bonne organisation du travail ou, au contraire, elle est associée à des termes plutôt péjoratifs et perçus comme contraignants.

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA CTF PERÇUS CHEZ LES EMPLOYEURS

Éléments positifs liés à l'attitude du dirigeant	- être conciliant/compréhensif - accommoder les employés/rendre les employés heureux - négocier de meilleures conditions de travail avec les employés - travailler ensemble (employeurs et employés) pour trouver des solutions permettant aux parents (surtout aux femmes) d'atteindre un équilibre entre leur travail et leur famille
Éléments liés à l'organisation du travail	- prévoir l'organisation du travail lorsqu'un employé est absent - former la relève - diminuer les heures de travail/introduire des horaires flexibles/s'ajuster/négocier avec le personnel - mettre en place des mesures offertes par les entreprises et le gouvernement pour accommoder les parents
Éléments négatifs perçus comme contraignants	- absorber les coûts lorsqu'un employé n'est pas à son poste - faire des concessions - recevoir des demandes constantes de la part des employés

2.1.1 Point de vue des travailleurs

De façon générale, on constate que la majorité des employés rencontrés en groupe de discussion ont des problèmes à concilier le travail et la famille et ceux-ci sont accentués ou atténués selon le mode d'organisation de l'employé à la maison ou en fonction du milieu de travail ou de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Facteurs personnels ou familiaux à l'origine des problèmes de CTF

Très fréquemment, c'est à la maison que l'on tente d'abord de régler les problèmes de CTF, car les employés essaient de « déranger » le moins possible au travail; on ne veut pas toujours faire des requêtes au patron, on ne veut pas créer de conflits entre collègues, on ne veut pas que cela nuise à son évaluation ou à son rendement, etc.

- « J'aurais aimé travailler à mi-temps, mais c'est mal vu par l'employeur. »
- « Cela me semble injuste de devoir se sentir mal pour demander la permission de passer du temps avec ses enfants malades. »
- « Dans l'usine, on doit être concentrés. On doit laisser nos problèmes chez nous. »
- « On n'ose pas rien demander. »
- « Les mesures sont là, mais on est mieux de ne rien demander. »
- « On va se faire dire non. »

Pour les employés, les facteurs personnels ou familiaux à l'origine des problèmes de CTF sont reliés à la présence d'enfants, à la situation familiale ou à des facteurs externes.

FACTEURS PERSONNELS OU FAMILIAUX À L'ORIGINE DES PROBLÈMES DE CTF

Facteurs liés à la présence d'enfants ou de proches en perte d'autonomie	• un enfant en bas âge (qui demande plus de soins, une plus grande présence) • un enfant malade, hospitalisé ou handicapé (qui demande plus de soins, une plus grande présence) • la présence d'adolescents laissés sans surveillance à la maison • des proches plus ou moins autonomes • un parent malade • une grossesse
Facteurs liés à la situation familiale	• les travailleurs qui sont chefs de familles monoparentales (donc sans garde partagée), puisqu'ils sont seuls à faire face aux difficultés (p. ex. : enfant malade, surcharge de travail, congés scolaires) • un récent divorce/séparation (ce qui nécessite souvent une réorganisation complète de sa vie) ou une mauvaise relation avec l'ex-conjoint • une famille reconstituée • un conjoint absent en raison de son horaire ou de la nature de son travail (p. ex. : représentant) • une mauvaise répartition des tâches entre conjoints (la plupart du temps, c'est la conjointe qui va quitter le travail et qui va donc assumer les conséquences sur son emploi) • le manque de ressources financières (p. ex. : pour se permettre un congé sans solde ou pour avoir recours aux services de gardiennage)
Facteurs externes	• les horaires des garderies (trop stricts, pas assez étendus, frais de retard excessifs) • les activités parascolaires des enfants plusieurs fois par semaine ou qui débutent très tôt après l'école (p. ex. : cours de natation, équipe de basket-ball, soccer, etc.) • les horaires de classe et le calendrier scolaire mal arrimés avec les heures de travail « normales »

Ces facteurs sont amplifiés lors des congés scolaires (semaine de relâche, journées pédagogiques), des vacances estivales ou lorsque l'enfant est malade, puisque ces périodes ne s'inscrivent pas dans le programme hebdomadaire régulier et ne sont pas arrimées avec la semaine de travail « normale ».

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

« On essaie donc de s'arranger avec des proches, la famille, les voisins, etc., mais il est clair que le manque de temps passé avec les enfants crée un sentiment de culpabilité chez beaucoup d'employés. »

« On se sent coupable 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. »

Les déplacements ont aussi leurs impacts (fatigue, stress), mais sur un petit nombre de travailleurs. Toutefois, ce ne sont pas tant les déplacements entre la maison et le lieu de travail qui semblent problématiques, contrairement à ce que l'on aurait pu croire au départ, mais l'éloignement de la garderie/école par rapport à la maison, d'où la suggestion, par ces travailleurs, d'avoir des garderies en milieu de travail ou de favoriser l'accès à un enfant qui réside dans un territoire desservi par un CPE⁴.

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

Les enfants malades, en bas âge ou handicapés, de même que des proches en perte d'autonomie requièrent une plus grande présence physique des parents à la maison, ce qui a pour effet d'accentuer la pression sur la CTF. L'oisiveté de certains adolescents, causée par le manque d'encadrement à l'école (absence aux cours, manque de services de garde, d'aide aux devoirs, etc.) et d'activités adaptées à leurs besoins et intérêts, inquiète aussi plusieurs parents, ce qui a pour effet de les perturber « mentalement » au travail (appels personnels au travail, préoccupations, manque de contrôle à distance, sentiment de culpabilité, etc.).

« Il est difficile de se concentrer au travail quand on pense à ses problèmes familiaux. »

Par nécessité économique, certains vont sacrifier la famille. D'autres se disent même pris dans un cercle vicieux où ils doivent travailler plus qu'ils ne le souhaiteraient pour pouvoir subvenir aux besoins de consommation de leur famille et de leurs enfants.

« La tendance est à la productivité, au travail, et à la surconsommation. »

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

En revanche, certains vont renoncer à une carrière, à de l'avancement ou à un revenu plus élevé pour préserver leur qualité de vie (ils font donc des concessions du point de vue de la consommation...).

« 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. »

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

4. Cette revendication est aussi ressortie, nous a-t-il semblé, en raison du manque de places, encore constaté, dans les services de garde.

Ainsi, les propos des employés permettent d'affirmer que, entre leurs responsabilités professionnelles et familiales, peu de travailleurs ont atteint une situation d'équilibre telle qu'on peut l'imaginer lorsqu'on parle de CTF. Ils sacrifient le travail, la famille ou sont finalement perdants aux deux endroits.

- « On travaille tellement que cela a des conséquences négatives sur nos enfants et même sur notre vie de couple. »
- « C'est évident que tu négliges toujours quelque chose, le travail, la famille, le conjoint, les amis... »
- « C'est impossible de faire les 2 au maximum. »

On constate donc dans cette section que les travailleurs font des efforts pour que leurs responsabilités familiales empiètent le moins possible sur le travail et qu'en ce sens, ils tentent de s'organiser à la maison, ce qui leur occasionne de la pression, des préoccupations et un sentiment de culpabilité.

Facteurs liés au travail à l'origine des problèmes de CTF

Les problèmes éprouvés au travail par les employés et qui ont un impact sur la CTF sont surtout des facteurs liés aux horaires de travail, à l'organisation du travail et à la culture organisationnelle de l'entreprise.

FACTEURS LIÉS AU TRAVAIL À L'ORIGINE DES PROBLÈMES DE CTF

Facteurs liés aux horaires de travail	• horaires de travail fixes ou imprévisibles • travail sur appel • travail de fin de semaine • travail de soir ou de nuit • travail 6 jours sur 7 (p. ex. : dans le commerce de détail) • horaires de travail étendus (p.ex. : les parents qui arrivent à la maison seulement à 18 h 30)
Facteurs liés à l'organisation du travail	• délais de livraison ou échéancier à respecter • saisonnalité du travail • surcharge de travail
Facteurs liés à la culture de l'entreprise	• patrons peu compréhensifs, peu flexibles • entreprises très rigides • philosophie très axée sur la productivité et la rentabilité

Les problèmes sont plus ressentis par les employés de la région de Montréal, de sexe féminin, plus jeunes (couples avec enfants dont les deux parents travaillent), mais aussi qui ont un emploi plutôt précaire, comme :

- des journaliers, des employés peu spécialisés (donc facilement remplaçables), des personnes qui ont des postes liés à la production (p. ex. : les chaînes de montage, les chaînes de production) ou à la présence obligatoire pendant des heures d'ouverture officielles;
- « Je finis de travailler à 19 h mais il faut que je sois à la garderie à 18 h. »
- des employés saisonniers ou contractuels;
 - des employés embauchés depuis peu et qui craignent quant à leur stabilité d'emploi.

Par ailleurs, puisque l'on reconnaît que ce sont encore souvent les mères qui assument les responsabilités sous-jacentes à la CTF, celle-ci semble plus difficile dans les entreprises avec une forte concentration de main-d'œuvre féminine. De même, les employés œuvrant dans des entreprises qui ont récemment subi une baisse de leur effectif ont plus de difficultés à gérer la CTF puisqu'ils deviennent soudainement moins nombreux.

À l'opposé, les problèmes sont moins ressentis par les employés syndiqués, de sexe masculin, plus âgés, et qui ont un emploi plus stable, comme :

- des professionnels⁵, des cols blancs ou des employés spécialisés (qui sont souvent les seuls à faire certaines tâches avec les qualifications requises);
- des personnes occupant des postes liés au travail de bureau ou à des tâches administratives.

À l'inverse des facteurs cités précédemment qui ont un impact sur la CTF, les employés perçoivent que les PME qui entretiennent une culture organisationnelle ouverte et compréhensive de même qu'une organisation du travail souple, facilitent la CTF.

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES FACILITANT LA CTF

Caractéristiques liées à la culture de l'entreprise	• climat de travail coopératif (employeur/employé et employé/employé), souple et harmonieux • employeurs ouverts et compréhensifs • employeurs plutôt jeunes (qui ont donc par conséquent, eux aussi, des enfants) • qui ont des mesures de performance basées sur les tâches accomplies et non « seulement » en fonction des heures travaillées • où les employés n'abusent pas de leurs privilèges (p. ex. : absence non motivée)
Caractéristiques liées à l'organisation du travail	• horaires de travail variables • bonne organisation du travail (p. ex. : là où il y a des définitions de tâches, polyvalence, présence de normes ISO)

On perçoit également que la présence d'un syndicat peut, d'une part, faciliter la CTF, ce dernier pouvant aider à définir des normes, mais, d'autre part, peut rendre la CTF plus difficile en introduisant une forme de rigidité dans les normes et procédures.

Dans les entreprises de très petite taille (p. ex. : moins de 10 employés), les travailleurs, du fait qu'ils sont difficilement remplaçables, éprouvent des difficultés importantes à concilier travail et famille. 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. Paradoxalement, d'autres soulignent que c'est souvent dans ces très petites entreprises, surtout si elles sont de type familial, qu'on a le plus de facilité à concilier travail et famille puisqu'il y règne un sentiment d'entraide, de confiance et que l'entreprise est très souvent dirigée par un patron très ouvert et compréhensif.

Peu de différences sont ressorties entre les diverses régions à l'étude et les secteurs d'activité. En fait, on a pu observer que ce n'est pas tant le secteur d'activité qui explique que certains employés ont des difficultés à concilier le travail et la famille, mais davantage le type d'emploi

5. Peu nombreux dans notre échantillon cependant.

qu'ils occupent (p. ex. : ouvrier sur une chaîne de production, personnel de vente, personnel saisonnier, représentant sur la route, travail de soir ou de nuit).

On constate donc dans cette section que dans tous les secteurs, là où les emplois sont précaires (c.-à-d. non syndiqués, 6 jours sur 7, le soir et les fins de semaine, 12 heures par jour, un salaire peu élevé, sans assurances collectives/journées de congé ou de maladie payées), la CTF est très difficile pour les travailleurs.

C'est également le cas dans les entreprises où l'employeur est peu compréhensif, les horaires peu flexibles ou la charge de travail importante, à l'intérieur d'une organisation plutôt rigide.

2.1.2 Point de vue des employeurs

De façon générale, les dirigeants interrogés disent parvenir à gérer la CTF dans leur entreprise, et ce, quels que soient la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité. Les résultats des entretiens et des groupes de discussion avec les employeurs font ressortir que de plus en plus d'entreprises, notamment celles où les dirigeants ont eux-mêmes des enfants, essaient de rendre la vie plus facile à leurs employés. Plusieurs disent d'ailleurs connaître la situation familiale de leurs employés. Ils sont aussi conscients qu'il y a un coût à la CTF, mais pour certains il n'y a pas vraiment d'autres choix s'ils veulent garder leurs employés.

En dépit de ce sentiment général de facilité à gérer la CTF, des difficultés sont parfois ressenties par les employeurs et concernent les absences, retards et départs hâtifs des employés (notamment pour respecter les horaires mal adaptés des garderies), les absences de longue durée, l'incapacité de remplacer un employé et le contrôle des privilèges à accorder pour éviter les abus des employés.

« Dès qu'un employé part plus tôt du travail pour une raison familiale, ça débalance toute l'équipe et affecte négativement l'entreprise. »

« Lorsqu'un employé s'absente subitement ou est en retard, il ne peut pas s'acquitter de toutes ses responsabilités professionnelles. Obligations familiales ou non, l'entreprise a des clients à satisfaire et des échéanciers à rencontrer! »

Ils disent davantage ressentir l'absence d'employés dans certains postes clés, parce qu'ils sont difficilement remplaçables, ou dans certains postes de travail, s'il s'agit d'un travail à la chaîne ou d'un travail d'équipe.

« Plus les emplois sont spécialisés, plus c'est difficile à remplacer. La formation en entreprise c'est important. »

Selon les employeurs interrogés, un certain nombre d'éléments, surtout liés à la culture organisationnelle et à l'organisation du travail, facilitent la CTF dans leur entreprise.

« 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. »

ÉLÉMENTS FACILITANT LA CTF PERÇUS PAR LES EMPLOYEURS

Éléments liés à la culture d'entreprise et aux avantages offerts	• un modèle d'organisation flexible • l'ouverture d'esprit et la compréhension des dirigeants • les bonnes communications entre employés ainsi qu'entre les employés et l'employeur • le degré de confiance entre l'employeur et ses employés • les congés additionnels et les congés sans solde offerts par l'employeur
Éléments liés à l'organisation du travail	• le télé-travail • l'horaire de travail mis en place et sa flexibilité • le partage des tâches entre les employés
Éléments liés à la nature de l'entreprise	• la petite ou la grande taille de l'équipe de travail (ça dépend des entreprises)

Par contre, ils indiquent un certain nombre d'éléments qui peuvent rendre plus difficile la conciliation travail-famille. Ce sont :

- des déplacements fréquents des employés à l'extérieur de la ville/région;
- la nature des activités de l'entreprise ou du poste (p. ex. : activités à l'extérieur du pays, poste exigeant d'être sur les lieux de travail pendant les heures d'affaires, le travail d'équipe, etc.);
- le manque de main-d'œuvre pour remplacer les employés absents;
- le travail saisonnier.

Tout comme les employés, les employeurs conçoivent qu'une culture d'entreprise ouverte et conciliante, ainsi qu'un mode d'organisation du travail plus souple, favorisent la CTF. Cependant, en comparant les propos des employés avec ceux des employeurs, on constate que le fait d'être un employé spécialisé (donc difficilement remplaçable) offre de meilleures chances de succès dans la CTF car l'employé possède un meilleur pouvoir de négociation (l'employeur ne veut pas le perdre).

« Je suis un travailleur spécialisé [rareté], mon employeur est donc plus compréhensif parce qu'il ne peut pas se permettre de me perdre. »

Pour l'employeur, le contraire se produit puisque le fait d'avoir des employés spécialisés peut engendrer des difficultés lorsque ceux-ci doivent s'absenter.

2.1.3 Conclusion

Les travailleurs ont des problèmes de CTF, mais ils tentent d'abord de les régler à la maison, ce qui occasionne beaucoup de pression et de préoccupations. Ceux qui y parviennent sont d'ailleurs très bien organisés à la maison. Les facteurs personnels et familiaux à l'origine des problèmes de CTF sont surtout liés à la présence d'enfants en bas âge et à une situation familiale fragile, tandis que les problèmes éprouvés au travail qui ont un impact sur la CTF sont surtout liés à la rigidité des horaires, à la culture organisationnelle de l'entreprise et à une organisation du travail peu flexible.

Il se dégage chez les employeurs un sentiment général de facilité à gérer la CTF dans leur entreprise, du fait que les travailleurs veulent que leurs responsabilités familiales empiètent le moins possible sur leur travail. Cela n'exclut pas le fait que les employeurs vivent aussi des

difficultés qui peuvent être atténuées, notamment par une attitude favorable des dirigeants et une bonne organisation du travail.

2.2 Mesures offertes par l'employeur et autres moyens utilisés par les employés

Les travailleurs et employeurs ont ensuite été questionnés sur les mesures et moyens (formels ou informels) mis en place pour les aider à concilier travail et famille, de même que sur l'impact de ces mesures ou solutions tant sur la vie professionnelle, personnelle et familiale (dans le cas des employés) que sur l'entreprise (dans le cas des employeurs).

2.2.1 Point de vue des travailleurs

Mesures formelles et informelles

De façon générale, il y a très peu de mesures formelles pour soutenir la CTF dans la plupart des milieux de travail des employés rencontrés, et ce, quels que soient la région et le secteur d'activité. 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 4 jours, des processus de rotation, etc.

Selon les travailleurs, les facteurs qui expliqueraient l'absence de telles mesures dans les PME sont :

- l'impact perçu de telles mesures sur la rentabilité et la productivité des entreprises;
- les caractéristiques de l'entreprise (petite taille, absence d'un service des ressources humaines, manque de personnel de remplacement);
- le type d'emploi (surtout là où il y a une chaîne de production);
« Dans un travail à la chaîne, il est impossible de bénéficier d'autant de flexibilité d'horaire. »
- l'abus par certains employés de leurs privilèges (même si dans les faits, ces privilèges sont plutôt minces).
« Les employeurs savent qu'il y a toujours des employés qui abusent des mesures en place. Ils préfèrent régler les problèmes "cas par cas". »

Quelques travailleurs expliquent ainsi le fait que peu de mesures sont présentement offertes dans les PME : d'une part, les employeurs n'ont pas d'obligations à cet effet et, d'autre part, les employés n'en font pas la demande, craignant que cela nuise à leur emploi ou à leur avancement. Dans ces derniers cas, cette attitude pourrait être due en partie au fait que les employés rencontrés sont en général peu qualifiés, qu'ils occupent parfois des emplois précaires et qu'ils sont mal informés des protections accordées par la Loi sur les normes du travail.

Toutefois, des mesures informelles sont en place dans la grande majorité des entreprises, surtout dans les PME où les patrons sont plutôt conciliants, ouverts et compréhensifs. Ces mesures consistent principalement à échanger des quarts de travail, déplacer ou comprimer l'heure de dîner, cumuler des heures dans une banque, comprimer la semaine de travail en 4 jours, partir plus tôt sans avoir à reprendre les heures, avoir des horaires flexibles, etc.

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

D'autres employés peuvent partir en cas d'urgence, mais doivent reprendre leurs heures sinon leur salaire est coupé. Les mesures disponibles dans les entreprises sont généralement utilisées au besoin lorsque l'employé fait une demande individuelle à son employeur ou à son supérieur immédiat. Toutes ces mesures sont traitées un peu comme les demandes, c'est-à-dire individuellement, « cas par cas », et sont rarement communiquées aux travailleurs de façon officielle. Lorsqu'elles le sont, c'est surtout à l'embauche. Il semble aussi qu'il y ait une meilleure diffusion des mesures, formelles ou non, dans les entreprises où les employés sont syndiqués.

On constate donc surtout la présence de mesures informelles pour soutenir la CTF dans les entreprises où travaillent les employés interrogés, et ces mesures sont rarement diffusées.

Efficacité des mesures et des solutions favorisant la CTF

Dans les PME qui ont introduit des mesures formelles ou informelles (mais surtout celles où le climat de travail est bon), les employés en ont retiré des effets bénéfiques, notamment une diminution du stress, une plus grande motivation au travail, un meilleur rendement et une meilleure qualité de vie. À l'opposé, dans les entreprises où il n'y a pas de mesures mises à la disposition des employés (ou qu'elles ne sont pas utilisées par crainte que cela nuise au travail), les employés se sentent très peu considérés et traités comme des numéros.

« On est des numéros. Si on rentre pas au travail ils vont en prendre un autre. »

Les employés ressentent donc les effets positifs découlant de l'implantation de mesures formelles ou informelles dans les entreprises.

Autres moyens que ceux reliés au travail

Les travailleurs qui concilient plus facilement travail et famille sont généralement très bien organisés à la maison, sont entourés d'un bon réseau familial et d'amis, ou ont des enfants plus âgés à la maison qui sont autonomes (et qui peuvent superviser les enfants en bas âge). Peu s'appuient, dans ces cas-là, sur des mesures ou moyens mis en place par leur employeur. De plus, comme leurs absences ne sont pas toujours payées, on constate que, dans certains milieux de travail, les employés ont réussi à s'arranger entre eux (p. ex. : se faire remplacer par un autre employé, échange de quarts de travail). Et lorsque leurs absences sont payées, dans la plupart des cas, les employés reprennent leurs heures ou apportent le surplus de travail accumulé à la maison.

« 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. »

Outre le recours aux services de garde, d'autres solutions sont aussi mentionnées pour favoriser la CTF.

SOLUTIONS POUR FAVORISER LA CTF UTILISÉES PAR LES EMPLOYÉS

Solutions à la maison	• l'utilisation de repas préparés à l'avance ou achetés en magasin • les repas pris plus souvent au restaurant ou commandés
Solutions dans d'autres milieux de vie	• les camps de jour pendant les vacances scolaires estivales • le recours au service d'aide aux devoirs offert par l'école • les bibliothèques (activités pour les jeunes)

Dans ce dernier cas (solutions dans d'autres milieux de vie), il s'agit de moyens pour lesquels on estime cependant que bien des améliorations seraient nécessaires (voir section 2.3 sur les besoins et attentes).

Très peu de travailleurs (sauf quelques-uns plus à l'aise financièrement) ont recours à une femme de ménage ou une gardienne à la maison car ces services sont très coûteux, même si ceux-ci sont souvent mentionnés comme une solution convoitée parce qu'elle permettrait de dégager du « temps familial ».

Dans le cas de familles monoparentales, certains travailleurs ont bénéficié du soutien d'associations et organismes (Grands Frères, Association des parents monoparentaux, etc.) et de banques alimentaires. Dans le cas des personnes âgées à charge, le CLSC est la ressource externe la plus connue, mais est rarement utilisée.

Aucun service externe (p. ex. : nettoyeur, traiteur, service de transport, service de garde à proximité, etc.) n'est offert aux employés par les employeurs dans les PME québécoises, principalement en raison de l'absence d'une masse critique d'employés qui ne justifie pas l'offre de tels services. Dans ce contexte, des employés ont parfois proposé que des petits employeurs se regroupent.

On constate donc qu'en dehors du milieu de travail, la plupart des solutions pour favoriser la CTF reposent sur les services de garde, le réseau familial et d'amis et l'organisation à la maison. Peu de services/aides externes sont utilisés.

2.2.2 Point de vue des employeurs

Mesures formelles et informelles

Les mesures offertes par la forte majorité des employeurs sont informelles et, tout comme les demandes, elles sont proposées individuellement, « cas par cas ».

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

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

Outre des mesures facilitantes comme des horaires de travail flexibles, des heures supplémentaires cumulables, des horaires de travail comprimés, la semaine de 4 jours, etc., certains employeurs offrent des privilèges à leurs employés afin de leur faire plaisir et de démontrer qu'ils se soucient d'eux (p. ex. : prêt du véhicule de la compagnie, dîner d'employés).

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

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

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

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

Parmi les quelques mesures formelles offertes par certains employeurs, on note une banque de cinq journées de congés payés à utiliser pour des responsabilités familiales⁶, et des congés sans solde.

En général, les mesures, qu'elles soient formelles ou informelles, sont offertes à toutes les catégories d'emplois dans l'entreprise, et ce, quel que soit le secteur d'activité. 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 employés payés à forfait ou à contrat), 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'affaires de l'entreprise).

Les PME qui ont des mesures formelles ou non visant à favoriser la CTF sont celles qui sont gérées par des dirigeants conciliants à l'égard de leurs employés. En effet, on a pu constater lors des entretiens et des groupes de discussion avec les employeurs que la présence de mesures est davantage liée à la philosophie des dirigeants qu'aux caractéristiques mêmes de l'entreprise, celles-ci étant présentes souvent depuis la création de l'entreprise.

Par contre, lorsque des mesures formelles sont présentes, elles le sont dans les entreprises de plus grande taille et syndiquées. Et, lorsque les mesures deviennent formelles, cela peut aller jusqu'à entraîner une réorganisation du travail, en tout ou en partie. Cette réorganisation peut être bien accueillie par les employés s'ils en retirent des avantages dans l'exécution de leur travail (p. ex. : tâches mieux définies, meilleur système de remplacement, rotation des employés). Par contre, elle sera moins bien perçue par les employés qui perdent des avantages ou des acquis informels (p. ex. : possibilité de partir plus tôt).

Des mesures informelles sont donc offertes par la majorité des employeurs interrogés.

Efficacité des mesures et des solutions favorisant la CTF. Impacts des mesures

Selon la majorité des dirigeants consultés, les mesures actuellement disponibles dans leur entreprise en matière de conciliation travail-famille répondent bien aux besoins de leurs employés. L'introduction de telles mesures a des impacts positifs principalement sur les employés, mais également sur l'employeur et l'entreprise en général.

6. La Loi sur les normes du travail prévoit une banque de 10 jours sans solde à cet effet (art. 79, 7).

IMPACTS DES MESURES PERÇUS PAR LES EMPLOYEURS

Impacts sur les employés	• l'accroissement d'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise • une plus grande satisfaction des employés • une plus grande motivation des employés au travail • un meilleur climat de travail
Impacts sur l'employeur	• une baisse du taux de roulement • des commentaires positifs de la part des employés • la diminution ou l'absence de plaintes et de demandes particulières (« cas par cas ») liées à la CTF • un meilleur climat de travail • une plus grande reconnaissance et une meilleure compréhension des employés envers leur employeur

En contrepartie, certains employeurs disent avoir observé certains effets négatifs à la suite de la mise en place de mesures favorisant la CTF :

- un sentiment de jalousie envers les employés bénéficiant de certains avantages;
- une surcharge de travail pour les collègues des employés bénéficiant de ces avantages.

On perçoit aussi dans certaines PME qu'il n'y a pas un véritable intérêt des employeurs à informer leurs employés car certains craignent une baisse de productivité et de rentabilité à la suite de l'introduction de telles mesures. Les employés perçoivent également ce dilemme chez certains employeurs, d'où leur suggestion d'être informés à l'extérieur du milieu de travail.

Évaluation de l'impact des mesures

Les employeurs, quel que soit le secteur, disent ne pas évaluer les impacts des diverses mesures offertes. Par contre, pour quelques plus grandes entreprises du secteur tertiaire (très peu de cas cependant), des outils informatiques, des évaluations qualitatives ainsi qu'un sondage annuel sont des moyens utilisés pour évaluer l'efficacité des mesures offertes.

Même si l'on reconnaît les impacts positifs liés à l'implantation de mesures, très peu d'employeurs évaluent ces impacts.

Autres moyens que ceux reliés au travail

Chez les employeurs du secteur primaire interrogés, aucun service ou organisme n'est utilisé pour les aider eux-mêmes à mieux concilier le travail et la famille.

Les employeurs des secteurs secondaire et tertiaire disent utiliser 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.

Mais globalement, peu de services externes sont utilisés par les employeurs pour leurs propres besoins en matière de CTF.

2.2.3 Conclusion

La constatation générale qui ressort de cette section est le peu de mesures formelles facilitant la CTF dans les PME québécoises interrogées de moins de 100 employés. Les mesures informelles, même si elles ne sont pas toujours bien diffusées, sont gérées comme les demandes, c'est-à-dire personnellement ou « cas par cas ». Travailleurs et employeurs reconnaissent cependant les effets positifs de telles mesures.

Toutefois, autant des employeurs que des employés estiment que s'il y a peu de mesures de CTF, c'est parce qu'il n'existe pas d'obligation en ce sens à l'heure actuelle.

2.3 Besoins ou attentes en matière de CTF

À ce stade-ci, on a demandé aux travailleurs et employeurs de suggérer des solutions propres au marché du travail pour faciliter la CTF, mais aussi des solutions externes à leur milieu de travail qui pourraient les aider.

Les perceptions et les attentes quant au rôle de l'État ont également été sondées dans cette section.

2.3.1 Point de vue des travailleurs

Solutions pour faciliter la CTF en milieu de travail

Malgré des mesures très majoritairement informelles offertes aux employés, on constate qu'ils ne manquent pourtant pas d'idées lorsqu'on les questionne sur les solutions qui pourraient davantage répondre à leurs besoins. Parmi les solutions les plus souvent mentionnées, différentes formes d'aménagement du temps de travail arrivent en tête de liste.

SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES EMPLOYÉS POUR FACILITER LA CTF

Solutions d'aménagement du temps de travail	• la réduction de la semaine de travail (de 37,5 heures à 35 heures) • la compression des heures de travail (semaine de 5 jours en 4 jours) • la semaine de 4 jours avec la cinquième journée payée • la banque d'heures • un horaire flexible • des journées de vacances flexibles aussi (c.-à-d. pas une obligation de prendre 2 semaines d'un seul coup, durant l'été)
Autres solutions	• des congés parentaux, de maladie ou d'urgence payés • une garderie en milieu de travail (aux frais de l'employeur ou non) • un regroupement de petits employeurs pouvant offrir des services (notamment des services de garde) aux employés • la formation des employés afin de les rendre plus polyvalents

La flexibilité dans les horaires de travail apparaît parmi les solutions les plus souvent proposées par les employés pour faciliter la CTF.

Attentes des employés face à d'autres services ou organismes externes

Des attentes particulières ont été formulées concernant les services de garde, le milieu scolaire, le milieu municipal ainsi que les services sociaux et de santé. Elles sont présentées dans les tableaux ci-après.

« 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. »

« 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. »

« Les camps de jour pourraient débiter 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. »

« 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. »

MILIEU DES SERVICES DE GARDE

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Une meilleure accessibilité	• l'augmentation de l'accessibilité aux garderies (nombre de places et proximité) • une priorité accordée par les CPE aux enfants résidant sur leur territoire • une priorité des places en CPE accordée aux enfants de parents qui travaillent • une priorité donnée aux familles à faibles revenus dans les CPE • la mise en place d'une équipe de « gardiennes de dépannage » de dernière minute par les CPE dans chaque territoire
Des heures d'ouverture plus étendues	• l'allongement des heures d'ouverture des services de garde (après 18 h), mais également en soirée, de nuit, les fins de semaine
Des aides financières aux familles	• le retrait des pénalités lors des retards des parents au service de garde • le maintien des garderies à 5 \$ (maintenant 7 \$) • un montant d'allocation familiale permettant de choisir entre la garderie ou une gardienne à la maison

MILIEU SCOLAIRE

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Une adaptation des horaires de classe et des calendriers	• l'arrimage des heures de classes avec l'horaire de travail « normal » (p. ex. : éviter la fin des classes à 14 h 30) • l'arrimage du calendrier scolaire avec les autres activités (p. ex. : loisirs municipaux l'été, camps de jour, etc.) • l'arrimage du calendrier scolaire avec les congés prévus pour les travailleurs (p. ex. : éviter les journées pédagogiques en milieu de semaine, un congé pascal variable d'une école à l'autre, des congés fériés mobiles, etc.) • l'uniformisation des calendriers et des horaires scolaires entre les différentes commissions scolaires
Plus de services connexes	• une plus grande disponibilité des services de garde en milieu scolaire lors des congés d'été et de la relâche scolaire • de meilleurs services d'aide aux devoirs en fin de journée et un service d'aide aux devoirs au niveau du secondaire • un meilleur soutien de la part des intervenants psychosociaux afin de mieux encadrer les enfants ayant des troubles de comportement • un service d'aide aux devoirs à domicile
Des activités adaptées	• un meilleur encadrement des élèves après les cours en offrant des activités parascolaires plus diversifiées et plus intéressantes (p. ex. : activités extérieures, laboratoire d'informatique, activités sportives, etc.)

MILIEU MUNICIPAL

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Une adaptation des calendriers	• l'arrimage du calendrier des camps de jour avec le calendrier scolaire
Une accessibilité financière accrue	• plus d'activités à peu de frais pour les enfants par l'entremise des services de loisirs municipaux • une diminution des coûts des camps de jour et des terrains de jeux • des activités gratuites pour les enfants dans les bibliothèques municipales • des services de loisirs mieux subventionnés
Des activités adaptées	• des maisons des jeunes « IN » avec des activités plus intéressantes pour les adolescents • l'organisation d'activités pour les adolescents pendant le congé estival (pas seulement pour les jeunes enfants)

MILIEU DES SERVICES SOCIAUX ET DE SANTÉ

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Une accessibilité financière accrue	• le financement de l'achat d'équipements médicaux pour les enfants qui nécessitent des soins spécialisés • l'augmentation du rôle et des moyens financiers des organismes communautaires en matière de CTF
Plus de services	• des services de répit-dépannage pour les parents d'enfants gravement malades ou nécessitant des soins constants • l'aide à domicile, notamment pour les parents monoparentaux ou les familles nombreuses (p. ex. : pour faire la cuisine, le ménage, etc.) • l'implication accrue des personnes âgées dans des programmes d'activités pour les jeunes • l'aide à la recherche de logement pour les familles
Meilleure diffusion	• une meilleure diffusion des services offerts par les CLSC

Les employés ont des attentes très précises vis-à-vis des services de garde, plus particulièrement une meilleure accessibilité des milieux scolaire et municipal afin que ceux-ci, non seulement coordonnent leurs services, mais également arriment leurs horaires avec les heures de travail « normales ». Finalement, quelques attentes par rapport au milieu de la santé et des services sociaux ont également été formulées; elles apparaissent comme en soutien à la CTF.

Le rôle du gouvernement en matière de CTF

De façon générale, les travailleurs estiment que le gouvernement pourrait s'impliquer davantage dans la CTF, notamment par un meilleur soutien financier et des mesures fiscales, un soutien à la réorganisation du travail et l'établissement de normes, ainsi que par un soutien aux employeurs.

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

« L'idéal serait que l'un des conjoints puisse demeurer à la maison pour s'occuper de l'enfant jusqu'à ce qu'il aille à l'école. »

ATTENTES DES EMPLOYÉS VIS-À-VIS DU GOUVERNEMENT

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Meilleur soutien financier et mesures fiscales destinés aux parents	- la reconnaissance du travail du parent qui décide de rester à la maison pour élever ses enfants ou s'occuper d'un parent malade par une compensation financière « décente » - la mise en place d'une semaine de travail de 4 jours avec la 5^e journée rémunérée - un soutien financier aux parents qui travaillent à temps partiel (combler les journées non travaillées) - un programme gouvernemental permettant d'avoir une semaine de congé payée par le gouvernement pendant la semaine de relâche lorsque les travailleurs ont des enfants à leur charge - l'augmentation des allocations familiales pour soutenir les familles à faibles revenus ou à revenus moyens ainsi que les familles monoparentales - une amélioration du congé de maternité (augmenter le revenu alloué et le distinguer de l'assurance-emploi) - des allocations aux parents qui travaillent à temps plein pour qu'ils puissent obtenir de l'aide pour effectuer des tâches ménagères et le transport des enfants - une diminution des impôts ou des crédits d'impôts
Soutien relatif à la réorganisation et aux normes du travail	- la mise en place de mesures formelles et réglementées de CTF afin que tous les travailleurs en bénéficient (p. ex. : congés parentaux/maladie payés, horaires flexibles, etc.) - la mise en place de la semaine de 4 jours - la création d'une banque de congés payés destinés à la famille - l'offre de la possibilité de prendre une partie du congé de maternité en congé parental après le retour au travail - l'offre d'un congé de maternité/parental et des assurances adéquates pour les travailleurs autonomes - la diminution du nombre d'heures d'une semaine de travail normale, et ce, à un salaire décent - le fractionnement des journées de maladie - l'augmentation du salaire minimum
Soutien destiné aux employeurs	- une plus grande sensibilisation des employeurs à la CTF par la diffusion d'information - plus de soutien aux employeurs qui souhaitent implanter des garderies en milieu de travail - une compensation financière aux employeurs pour les heures perdues lors des absences des employés (p. ex. : allocation aux employeurs pour les congés parentaux payés par l'employeur) - des avantages fiscaux aux entreprises qui favorisent la CTF (p. ex. : crédit d'impôt)
Autres formes de soutien	- une plus grande diffusion d'information sur les formes de soutien présentement offertes - une plus grande valorisation de la famille

L'implication du gouvernement est donc attendue auprès des familles, notamment par un meilleur soutien financier et des mesures fiscales avantageuses, mais aussi auprès des entreprises et des employeurs afin que ceux-ci fonctionnent à l'intérieur de normes sans avoir à en assumer pleinement les coûts.

Moyens de communication

Comme il a été mentionné précédemment, **les employés connaissent très peu les mesures** auxquelles ils ont droit à l'extérieur de leur milieu de travail. Ils ne manquent toutefois pas d'idées sur les meilleurs moyens de les informer, ce qui dénote une volonté de l'être.

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

MOYENS DE COMMUNICATION SUGGÉRÉS PAR LES EMPLOYÉS

Moyens utilisant le milieu de travail	• Internet/l'intranet de l'entreprise • le syndicat/le service des ressources humaines • de l'information destinée aux employés et affichée sur le babillard de leur entreprise
Moyens utilisant d'autres milieux	• un dépliant remis dans les écoles primaires et secondaires à transmettre aux parents • de l'information remise lors de la naissance d'un enfant • un service d'orienteur qui écouterait les besoins des gens et leur proposerait le type de soutien approprié • de l'information transmise par les centres communautaires ou les CLSC
Médias grand public	• de l'information transmise avec la déclaration d'impôts, le talon de paie, le compte de taxes scolaires ou le chèque d'allocation familiale • un message publicitaire à la télévision incluant un numéro de téléphone et une adresse Internet • une campagne publicitaire utilisant plusieurs médias • un dépliant envoyé par la poste • un numéro de téléphone servant de guichet unique (p. ex. : 1-888-FAMILLE)

Les employés souhaitent donc être plus informés des mesures auxquelles ils ont droit, mêmes informelles.

2.3.2 Point de vue des employeurs

Moyens suggérés par les employeurs impliquant d'autres services ou organismes externes

Pour **mieux soutenir leurs employés**, les dirigeants consultés proposent aussi divers **moyens** qui pourraient être offerts par des services ou des organismes externes à leur entreprise.

MILIEU DES SERVICES DE GARDE

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Plus de services accessibles	• un plus grand nombre de places dans les services de garde • des services de garde avec des horaires prolongés • une subvention et de l'aide (gestion de projet) pour une garderie en milieu de travail • des services de garde pour les enfants âgés de 5 à 14 ans

MILIEU MUNICIPAL

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Plus de services et d'activités accessibles	• des camps de jour avec des horaires prolongés • des activités pour les enfants offertes par les municipalités

MILIEU SCOLAIRE

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Une meilleure harmonisation avec les autres milieux	• une harmonisation des journées pédagogiques avec la semaine de travail normale (p. ex. : pas de journée pédagogique en milieu de semaine) • une harmonisation des heures de classe avec les horaires de travail
Plus de services et d'activités	• des services d'aide aux devoirs • des activités parascolaires gratuites dans les écoles primaires et secondaires de la région

MILIEU DES SERVICES DE SANTÉ ET SOCIAUX

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Plus de services accessibles	• des services adaptés aux familles dans les CLSC • des services d'aide aux employés • des heures d'ouverture étendues dans les CLSC afin de permettre aux parents de prendre rendez-vous en soirée • un service de dépannage en CLSC pour les enfants malades • un plus grand soutien aux organismes qui offrent des services aux familles (p. ex. : OSBL)

On constate donc que les employeurs ont aussi des attentes vis-à-vis des milieux des services de garde, scolaire, municipal et de santé afin que ceux-ci offrent plus de services, qu'ils soient accessibles et surtout harmonisés avec les autres milieux.

Le rôle du gouvernement en matière de CTF

En général, les employeurs reprochent au gouvernement son manque de soutien en matière de conciliation travail-famille. Ils suggèrent d'ailleurs que ce dernier s'implique davantage par divers types de soutien présentés aux pages qui suivent.

« On pourrait prévoir 5 jours de congés parentaux payés à 50 % par l'État et 50 % par l'employeur. »

« Il serait toutefois important que le gouvernement offre une certaine latitude à l'employeur quant à la gestion de ces congés parentaux payés. » (p. ex. : pas nécessairement quand l'employé le veut.)

Certains employeurs estiment toutefois que le gouvernement doit limiter son intervention, les situations étant différentes d'un employé à l'autre et d'une entreprise à l'autre. Aussi, les règles gouvernementales sont parfois complexes et peu flexibles, rendant ainsi plus difficile leur application dans les petites et moyennes entreprises, alors que ces dernières se caractérisent souvent par une flexibilité et une gestion « cas par cas ». D'autres sont sceptiques par rapport à la capacité du gouvernement à instaurer de telles mesures.

« Il ne faut pas attendre après 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. »

ATTENTES DES EMPLOYEURS VIS-À-VIS DU GOUVERNEMENT

Attentes	Moyens suggérés pour y répondre
Meilleur soutien financier et mesures fiscales aux parents	• augmenter les allocations familiales • donner des allocations familiales à un plus grand nombre de familles • aider les familles à payer les services de garde
Soutien relatif à la réorganisation et aux normes du travail	• améliorer les normes du travail des travailleurs saisonniers et s'assurer que tous les employeurs s'y conforment simultanément • introduire la semaine de 4 jours • introduire un nombre plus élevé de congés de maladie payés • permettre aux entreprises de recourir gratuitement à des conseillers en gestion des ressources humaines • offrir des congés parentaux en partenariat gouvernement-employeur
Soutien destiné aux employeurs	• sensibiliser et informer les entreprises sur la conciliation travail-famille • guider les employeurs dans leur démarche d'implantation de mesures visant la conciliation travail-famille • offrir une assurance « enfant » sous forme de partenariat entre l'employeur et le gouvernement (p. ex. : congés parentaux payés, absence prolongée, etc.) • offrir des incitatifs financiers aux entreprises pour qu'elles soutiennent davantage leurs employés

L'implication du gouvernement est donc souhaitée afin que celui-ci donne un meilleur soutien aux familles mais également aux employeurs pour les inciter à introduire des mesures dans leur entreprise.

Les moyens de communication

Conscients que l'introduction de mesures favorisant la CTF peut avoir un impact positif sur les employés et l'entreprise, les employeurs suggèrent de diffuser efficacement l'information aux **employeurs** afin de les conscientiser par les moyens suivants :

MOYENS POUR DIFFUSER L'INFORMATION AUX EMPLOYEURS

Lieux d'échanges patronaux et milieux de travail	• les chambres de commerce • des dîners-conférences adressés aux employés et aux employeurs (PME)
Sources gouvernementales	• des correspondances officielles provenant du gouvernement • les centres locaux de développement • la visite d'un représentant spécialisé en CTF en entreprise

Pour communiquer les mesures d'intérêt général (qui s'appliquent à l'ensemble des employés) dans leur PME, certains dirigeants utilisent divers moyens tels que des réunions d'équipe, des mémos affichés sur les tableaux d'affichage internes, les courriels, le journal interne, les communiqués, l'intranet, mais ces moyens sont plutôt marginaux. De façon générale, on va plutôt informer les employés de certaines mesures lorsque le besoin se fait sentir, à la demande de l'employé, au moment de l'embauche ou si cela est prévu par la convention collective.

En général, les dirigeants interrogés affirment tout d'abord ne pas manquer d'outils pour répondre aux questions de leurs employés, mais plusieurs aimeraient connaître ce qu'offrent les autres employeurs dans leur secteur d'activité afin de recueillir de nouvelles idées ou de mieux répondre aux besoins de leurs employés.

On constate donc un intérêt à être informé comme employeurs sur les diverses mesures possibles et sur ce qui se fait ailleurs, notamment pour se comparer à la moyenne des entreprises de leur secteur. En revanche, on ne sent pas un vif engouement à diffuser ces mesures aux employés.

2.3.3 Conclusion

La flexibilité dans les horaires de travail apparaît parmi les solutions les plus souvent proposées par les employés pour faciliter la CTF en milieu de travail. Les employés souhaitent aussi être plus informés des mesures auxquelles ils ont droit, mêmes informelles.

Par ailleurs, on constate que les employés ont des attentes très précises vis-à-vis des services de garde ainsi que des milieux scolaire et municipal afin que ceux-ci, non seulement coordonnent leurs services, mais également arriment leurs horaires avec les heures de travail « normales ».

L'implication du gouvernement est très attendue auprès des familles, notamment par un meilleur soutien financier et des mesures fiscales avantageuses, mais aussi auprès des entreprises et des employeurs afin que ceux-ci fonctionnent à l'intérieur de normes sans avoir à en assumer pleinement les coûts.

On constate également que les employeurs ont des attentes vis-à-vis des milieux des services de garde, scolaire, municipal et de santé afin que ceux-ci offrent plus de services, qu'ils soient accessibles et surtout harmonisés avec les autres milieux.

L'implication du gouvernement est aussi souhaitée afin que celui-ci donne un meilleur soutien aux familles mais également aux employeurs pour les inciter à introduire des mesures dans leur entreprise.

On note un certain intérêt de la part des employeurs à être informés sur les diverses mesures possibles et sur ce qui se fait ailleurs, plus particulièrement pour se comparer à la moyenne des entreprises de leur secteur.

Conclusion générale

Une très grande convergence dans certains résultats permet de conclure que les travailleurs consultés dans le cadre de cette étude, œuvrant dans les PME québécoises de moins de 100 employés, vivent des problèmes de CTF. Les employés font des efforts pour que leurs responsabilités familiales empiètent le moins possible sur le travail et, en ce sens, ils tentent d'abord de s'organiser à la maison, ce qui leur occasionne de la pression, des préoccupations et un sentiment de culpabilité.

La CTF se vit encore plus difficilement pour les travailleurs ayant un emploi précaire (c.-à-d. non syndiqué, 6 jours sur 7, le soir et les fins de semaine, 12 heures par jour, avec un salaire peu élevé, sans assurances collectives/journées de congé ou de maladie payées), et ce, peu importe le secteur. C'est également le cas dans les entreprises où l'employeur est peu compréhensif, les horaires peu flexibles ou la charge de travail importante, à l'intérieur d'une organisation plutôt rigide.

Tout comme les employés, les employeurs conçoivent qu'une culture d'entreprise ouverte et conciliante, ainsi qu'un mode d'organisation du travail plus souple, favorisent la CTF.

Même si les employeurs vivent aussi des difficultés qui peuvent être atténuées, notamment par une attitude favorable des dirigeants et une bonne organisation du travail, il se dégage chez les employeurs **un sentiment général de facilité à gérer la CTF** dans leur entreprise, conséquence probable des travailleurs qui veulent que leurs responsabilités familiales nuisent le moins possible à leur travail.

Bien que les employeurs soient sensibles à la CTF et que des **mesures informelles aient été mises en place dans certaines PME**, celles-ci demeurent encore **peu diffusées** auprès des employés, donc **peu connues** et, par conséquent, **peu utilisées**. Très peu de mesures formelles sont en place pour soutenir la CTF, la plupart étant informelles et gérées comme les demandes des employés, soit individuellement, « cas par cas ».

Ainsi, l'étude n'a pas pu clairement établir de liens entre la présence de ces mesures et les éléments suivants :

- l'âge de l'entreprise;
- la région;
- le secteur d'activité;
- la composition de la main-d'œuvre.

Les services/aides externes au milieu de travail sont encore moins connus et moins utilisés, la plupart des solutions pour favoriser la CTF reposant sur les services de garde, le réseau familial et d'amis et l'organisation à la maison.

Cependant, là où des mesures formelles ou informelles ont été implantées, tous affirment que **l'introduction de ces mesures a eu des effets bénéfiques sur les employés et l'entreprise** qui se traduisent par une diminution du stress de l'employé, un accroissement du rendement, de la motivation/satisfaction et du sentiment d'appartenance de l'employé, une diminution du roulement des employés et un meilleur climat de travail. Même si l'on reconnaît les impacts positifs liés à l'implantation de ces mesures, **très peu d'employeurs les évaluent**. Finalement, les employés ont formulé de nombreuses attentes à l'égard du **milieu de travail**, notamment pour assouplir les horaires de travail, mais également à l'égard d'**autres milieux**

(services de garde, milieux scolaire, municipal, services de santé et sociaux) afin que ceux-ci répondent mieux aux besoins des travailleurs. Il en est de même des employeurs.

On souhaite plus particulièrement une meilleure accessibilité aux garderies (nombre de places, priorité aux résidents du territoire desservi par le CPE, priorité aux parents qui travaillent, etc.), des heures d'ouverture étendues et des aides financières aux familles.

Employés et employeurs désirent aussi que les **services de garde** ainsi que les **milieux scolaire et municipal soient mieux coordonnés** entre eux et avec l'horaire de travail normal.

Le gouvernement est aussi interpellé par les employés et les employeurs afin qu'il s'implique davantage par divers types de soutien :

- **soutien financier et mesures fiscales destinés aux parents** (hausse des allocations, reconnaissance du travail du parent à la maison, congé, etc.);
- **soutien relatif à la réorganisation et aux normes du travail** (semaine de 4 jours, horaires flexibles, banques de congés payés, etc.);
- **soutien destiné aux employeurs** (garderie en milieu de travail, compensation financière, mesures fiscales avantageuses pour ceux qui implantent des mesures favorisant la CTF, etc.).

Les employés souhaiteraient finalement être davantage informés au sujet des mesures auxquelles ils ont droit, que ce soit par les médias grand public, les milieux scolaire ou des services sociaux ou par le milieu de travail. Les employeurs démontrent également un intérêt à être informés, surtout pour se comparer à la moyenne des entreprises de leur secteur. Ils désireraient être informés par des réseaux d'affaires et de la documentation officielle.