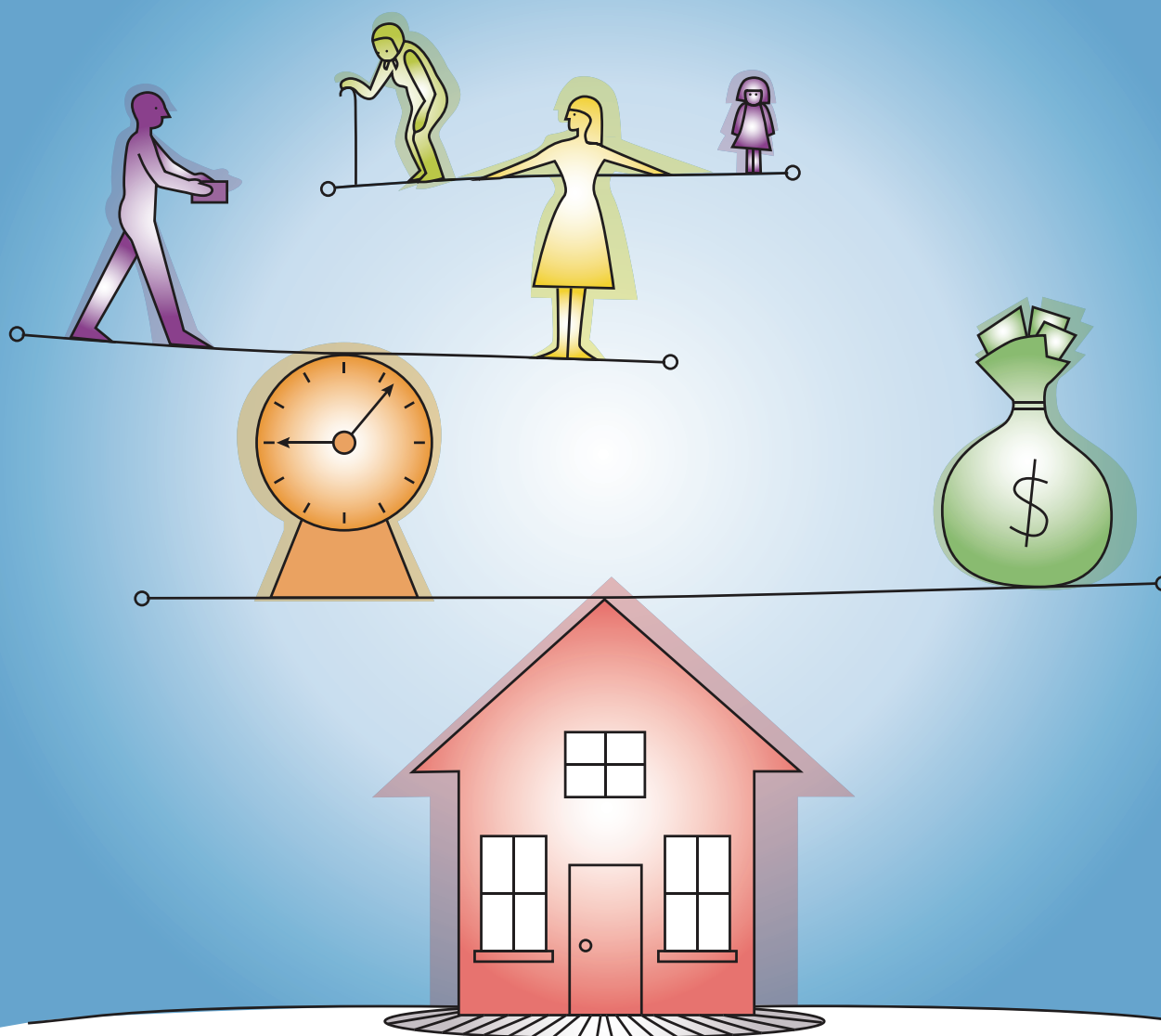


La conciliation travail-famille : c'est le temps, maintenant !

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DES MILIEUX DE TRAVAIL
POUR L'IMPLANTATION DE MESURES EN CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE



REMERCIEMENTS

La Table de concertation de Laval en condition féminine (TCLCF) s'est inspirée de nombreux documents, recherches et outils pour la rédaction de ce guide d'accompagnement.

Merci aux membres de la TCLCF qui ont alimenté les échanges et la réflexion sur le sujet et qui ont défini les grandes orientations de ce document.

Merci aux membres du COMITÉ CONSULTATIF SUR LA CONCILIATION TRAVAIL–FAMILLE de la TCLCF pour leur précieuse collaboration dans la recherche d'information, l'analyse et la rédaction.

- **Jasmine Barrera** – ACEF de l'île Jésus
- **Raymonde Bélanger** – Dimension travail
- **Catherine Bourgault** – Conseil du statut de la femme
- **Véronique De Sève** – CCMM-CSN
- **Sylvie Majeau** – Conseil régional FTQ Montréal métropolitain
- **Mélanie Sarroino** – TCLCF
- **Marie-Ève Surprenant** – TCLCF

Nous souhaitons souligner la contribution de Martine Blanc et de Lyne Kurtzman du Service aux collectivités de l'UQAM ainsi que l'apport considérable de Francine Descarries, professeure au département de sociologie de l'UQAM et directrice du Réseau québécois en études féministes, et de Stéphanie Bernstein, professeure au département des sciences juridiques de l'UQAM.

CHARGÉE DE LA RÉDACTION
Mélanie Sarroino

RÉVISION LINGUISTIQUE
Sindy Latreille

GRAPHISME ET MISE EN PAGE
Anise Lamontagne

Citation suggérée :

Table de concertation de Laval en condition féminine, 2012. *La conciliation travail-famille : c'est le temps, maintenant! Guide d'accompagnement des milieux de travail pour l'implantation de mesures CTF*, Laval, 16 pages.

La conciliation travail–famille : c'est le temps, maintenant! a été réalisé par la TCLCF dans le cadre de son entente administrative sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la région de Laval avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine et la Ville de Laval. Le contenu de ce document demeure la responsabilité de la TCLCF.



TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA TCLCF

INTRODUCTION

DÉFINITIONS

PRINCIPES GÉNÉRAUX

CTF – C’EST AUSSI UNE QUESTION D’ÉGALITÉ

CONSTATS

- Contexte économique
- Contexte démographique
- Génération X et Y
- Climat organisationnel peu adapté
- Contexte social
- Existence de mesures informelles
- Normes du travail

RÉPERCUSSION

- Pour les travailleuses et les travailleurs
- Pour les employeurs et les organisations
- Avantages de l’implantation de mesures CTF

MESURES ET NORME CTF

- Qu’entendons-nous par mesure de CTF ?
- Quelles mesures choisir ?
- Démarche d’implantation
- Exemples de mesures

DÉCLARATION DE PRINCIPE

ANNEXES disponibles en version électronique au www.tclcf.qc.ca

- Annexe A: Outils diagnostiques à l’intention des milieux de travail
- Annexe B: Liste et définitions des mesures CTF
- Annexe C: Répertoire des outils et ressources CTF

Mot de la TCLCF

Fondée en 1988, la Table de concertation de Laval en condition féminine (TCLCF) est un regroupement régional féministe qui travaille avec ses membres à l'amélioration de la qualité et des conditions de vie des femmes, sur les plans social, économique et politique. Par le biais de ses groupes membres, elle représente plus de 30000 Lavalloises. La TCLCF, c'est une voix, un MOYEN D'ACTION, une FORCE pour toutes les femmes!

Depuis plusieurs années, nous sommes, à la TCLCF, préoccupées par les enjeux et les défis de la conciliation travail-famille (CTF) et ses répercussions, particulièrement pour les femmes. Dans un contexte où les femmes sont encore les principales responsables de l'organisation domestique et de la conciliation des différentes sphères de vie, il nous apparaît intéressant d'élaborer des outils concrets pour soutenir la réflexion et faciliter l'implantation de politiques en matière de conciliation travail-famille dans différents milieux de travail.

Ainsi, en poursuivant l'objectif de guider les employeurs dans la mise en place de mesures de conciliation travail-famille au sein de leur organisation, tout en favorisant l'égalité et non l'accroissement des disparités socioéconomiques entre les hommes et les femmes, la TCLCF a développé un guide d'accompagnement pour la mise en place de mesures de conciliation travail-famille. C'est donc avec un immense honneur que nous vous présentons : **C'est le temps, maintenant!**

En effet, même si la question de la conciliation travail-famille se retrouve de plus en plus au cœur du débat public, force est de constater que les milieux de travail sont assez souvent pris au dépourvu quant à l'approche à adopter en la matière ou encore aux mesures à implanter. Qui plus est, la question de la conciliation est souvent perçue comme relevant de la responsabilité individuelle des travailleuses et des travailleurs ou, encore, les mesures de conciliation sont négociées à la pièce, ce qui peut représenter une source de tensions et d'iniquités pour les autres membres du personnel. Parfois, l'utilisation de mesures informelles peut apporter des solutions au cas par cas.

Par ailleurs, de nombreuses études démontrent que le manque de mesures formelles disponibles pour tous les membres du personnel (horaire flexible, réduction volontaire du temps de travail, etc.) risque d'engendrer des problèmes de santé physique et mentale. Non seulement chez les travailleuses et les travailleurs, mais ce manque entraîne aussi très souvent pour les entreprises des coûts additionnels reliés, notamment, au roulement de personnel et à l'absentéisme.

En espérant que ce guide répondra à vos questions en matière de conciliation travail-famille et que vous y trouverez les outils nécessaires à l'intégration des mesures correspondant à vos réalités puisque le **temps**, c'est maintenant!



Véronique Pageau
Présidente de la TCLCF

Introduction

La TCLCF souhaite encourager la mise en place de mesures de conciliation travail-famille dans les milieux de travail afin d'améliorer les conditions de vie des travailleuses et des travailleurs et, de ce fait, améliorer le rendement et la productivité des milieux de travail.

Ce document a donc été conçu afin de servir de cadre de référence et de guide pour accompagner les milieux de travail dans la mise en place de mesures de CTF. Le document vise aussi à sensibiliser les employeurs ainsi que les travailleuses et les travailleurs à leurs droits en matière de CTF, garantis par la *Loi sur les normes du travail*, afin qu'ils soient mieux connus et appliqués.

Dans un premier temps, un ensemble d'informations relatives à la problématique de la conciliation travail-famille est présenté. Une démarche pour mettre en place des mesures de CTF est ensuite proposée. Finalement, différents instruments de travail sont annexés afin d'outiller les employeurs et les membres de leur personnel dans l'identification des besoins de leur milieu de travail.

Définitions

Les hommes autant que les femmes se disent constamment bousculés par le temps, à la merci des besoins changeants du travail et de ses exigences, tout comme du poids de leurs obligations familiales. Ils expriment souvent le sentiment de ne pas passer assez de temps en famille et de ne plus avoir la maîtrise de leur emploi du temps.

Il existe plusieurs définitions de la conciliation travail-famille. En 2004, le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (MESSF) définissait la conciliation travail-famille de la façon suivante: «la facilité pour les travailleuses et les travailleurs, les étudiantes et les étudiants d'articuler leurs responsabilités et leurs activités familiales, professionnelles et sociales et de conserver la maîtrise de leur temps».

Plus récemment, en 2010, le ministère de la Famille et des Aînés (MFA) a choisi de retenir la définition suivante, qui a fait consensus dans le cadre des travaux d'élaboration de la norme Conciliation travail-famille du Bureau de normalisation du Québec: la Conciliation travail-famille est la «recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale».

En appui à cette définition, le MFA apporte deux précisions. D'une part, l'objectif visé par la «recherche de l'équilibre» est l'assouplissement ou l'aplanissement

de certaines contraintes et exigences du monde du travail afin de favoriser une gestion plus équilibrée des temps consacrés à la vie professionnelle et à la vie familiale. D'autre part, la notion de vie familiale est entendue dans son sens large pour inclure toutes les personnes avec lesquelles la travailleuse ou le travailleur ont un lien de dépendance, dont la famille, la famille proche, la famille élargie et les amis.

En tenant compte de ces définitions,

La conciliation travail-famille désigne l'organisation des activités professionnelles et des activités familiales de manière à atteindre un meilleur équilibre entre les exigences de ces deux sphères.

- ***40 % des travailleuses et des travailleurs éprouvent de grandes difficultés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations familiales***
- ***56 % des employées et des employés au pays affirmaient vivre de hauts niveaux de stress lié à la surcharge des rôles.***

(Développement des ressources humaines Canada, 2003)



Principes généraux

QUELQUES PRINCIPES GÉNÉRAUX SOUS-TENDENT LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE.

UN ENJEU COLLECTIF

La CTF n'est pas une question individuelle qui peut se régler dans le privé. Il s'agit d'un enjeu collectif puisqu'elle se situe à la croisée d'enjeux démographiques, économiques, sociaux et politiques. La question de la CTF doit donc être « socialement posée, en des termes plus larges d'éthique sociale, de négociation d'un nouveau contrat entre les conjoints, de restructuration du marché du travail et de mutation de la culture organisationnelle » (Descarries et Corbeil, 2002). En ce sens, des mesures collectives doivent venir soutenir et appuyer les mesures individuelles.

L'INTERDÉPENDANCE DES DEUX UNIVERS QUE SONT LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

Le défi à relever s'appuie sur le principe qu'il existe une interdépendance entre la vie privée, ou familiale, et le travail et que la première ne devrait pas être assujettie au second.

LES RESPONSABILITÉS FAMILIALES NE SE TERMINENT PAS AVEC LA PETITE ENFANCE

Il y a une diversité de familles (monoparentales, recomposées, etc.) et de responsabilités (jeunes enfants, adolescents, conjoint, parents âgés ou malades, etc.).

LES BESOINS DIVERSIFIÉS DES PERSONNES ŒUVRANT AU SEIN DES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTREPRISES

Il est impératif de constater que les besoins des jeunes entrepreneurs, des professionnels et des travailleurs œuvrant au sein des PME ou des multinationales ne sont pas les mêmes, bien que tous souhaitent bénéficier de mesures leur permettant d'augmenter et de valoriser le temps consacré à leurs proches.

CTF - c'est aussi une question d'égalité

La conciliation travail-famille est au cœur de la quête de l'égalité et de l'équité entre les femmes et les hommes. Elle est aussi un enjeu majeur de la division sexuelle du travail. Voilà pourquoi la problématique associée à la CTF doit être analysée avec une approche fondée sur le respect de la personne et de la famille. Elle doit reconnaître que des inégalités persistent entre les sexes, non seulement dans le partage des tâches et des responsabilités familiales et domestiques, mais aussi à l'échelle sociétale.

Bien que les hommes participent davantage à la vie familiale qu'il y a quelques décennies, les femmes demeurent encore, plus souvent qu'autrement, les premières à assumer la plus grande part de responsabilités des soins aux enfants et aux parents âgés. «Malgré une participation accrue des femmes au marché du travail, la répartition des tâches parentales entre le père et la mère demeure très souvent inégale» (CSF, 2010) à Laval, comme ailleurs au Québec.

D'ailleurs, plusieurs travailleuses ont tendance à adapter leur participation au marché du travail en conséquence. Les décisions qu'elles prennent à cet égard ont, par ailleurs, une incidence sur leurs choix professionnels et leur potentiel de mobilité professionnelle : choix d'occupations traditionnellement féminines où l'on tient davantage compte de la conciliation par comparaison avec les emplois non traditionnels, diminution des heures travaillées afin de faciliter la conciliation, acceptation ou refus de promotions et de responsabilités qui pourraient leur occasionner de plus longues journées de travail, etc. (CIAFT, 2006).

De surcroît, cette tendance a pour effet de perpétuer les préjugés qu'entretiennent les employeurs à l'égard des femmes puisqu'ils présument qu'elles sont moins portées à s'engager dans leur travail que les hommes et qu'elles sont nécessairement moins productives à cause de leurs responsabilités familiales (Surprenant, 2009).

- **Sur le marché du travail, les femmes sont majoritaires au bas de l'échelle salariale. En 2008, les femmes recevaient 76 % de la rémunération hebdomadaire moyenne des hommes, soit le même ratio qu'en 1998 (Statistique Canada, 2009).**
- **Les femmes sont en comparaison présentes dans un éventail de professions beaucoup plus restreint, notamment celles liées à la santé et à l'éducation (Comité aviseur Femmes en développement de la main d'œuvre, 2005).**
- **Selon une étude de Statistique Canada, les hommes consacrent en moyenne 25 % de plus de temps-minute au travail salarié que les femmes par jour, alors que les femmes, elles, consacrent une fois et demie plus de temps au travail domestique que les hommes.**

(Statistique Canada, 2005)

Ainsi, les défis à relever face à la CTF sont surdéterminés par la division sexuelle du travail, ainsi que par les dynamiques de discrimination systémique qui la reproduisent.

Pourtant, la réalisation professionnelle demeure au cœur du projet de vie de la plupart des femmes et ces dernières représentent une force économique indéniable autant par leur participation au marché du travail que par leur place grandissante sur la scène entrepreneuriale et dans les lieux de pouvoir. C'est pourquoi les « choix » auxquels elles sont contraintes sont souvent de faux choix dictés par l'iniquité salariale, de même que par la pression d'assumer plusieurs rôles à la fois (mère, conjointe, proche aidante, employée, etc.).

Les répercussions de ces « choix » sont nombreuses : appauvrissement causé par une diminution des heures de travail ou l'abandon de leur emploi; attribution de dossiers moins intéressants par l'employeur; absence d'accès aux avantages sociaux et au régime de retraite, etc. Or, les femmes ne devraient pas avoir à faire de tels choix, ni à en subir les conséquences économiques et professionnelles.

Pour terminer, l'organisation du travail fondée sur la division traditionnelle et sexuelle du travail, père pourvoyeur et mère ménagère, est archaïque. Les nouvelles réalités familiales et socioéconomiques en sont la preuve. Les hommes sont de plus en plus nombreux à désirer une plus grande implication au sein de leur famille. Les femmes, quant à elles, ont massivement investi le marché du travail, même celles qui ont des enfants, et comptent y rester.

D'ailleurs, voudraient-elles le quitter qu'elles ne le pourraient pas, l'économie des familles étant dorénavant basée sur le double revenu qui, dans plusieurs cas, constitue le rempart contre la pauvreté. La mise en place de mesures de CTF qui tiennent compte de toutes ces réalités pourrait fournir des solutions susceptibles de contribuer à l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Constats

Les dernières décennies ont apporté de profonds changements à notre société. Le milieu du travail de même que la structure familiale ont connu de grandes transformations. Ces transformations, à leur tour, sont venues accentuer les tensions et les difficultés de la conciliation travail-famille, tant pour les travailleuses et les travailleurs que pour les milieux de travail.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE

L'avènement de la mondialisation financière et des échanges commerciaux de biens et de services, ainsi que les progrès technologiques, ont accru la pression sur la compétitivité des entreprises et la productivité des travailleuses et des travailleurs. Ces transformations structurelles de l'économie poussent les entreprises à faire preuve d'imagination pour réduire leurs coûts de main-d'œuvre et en accroître la flexibilité.

En résulte une croissance des emplois à temps partiel, contractuels, temporaires ou sur appel. La multiplication de ces emplois dits atypiques, c'est-à-dire qui diffèrent du modèle traditionnel d'un emploi stable, à temps plein, doté d'avantages sociaux, implique de longues heures de travail, des horaires brisés ou imprévisibles, et entraîne dans tous les cas une dégradation des conditions de travail.

Cette nouvelle économie mondiale met les pays industrialisés devant le défi d'être concurrentiels comme société du savoir. Cela a notamment pour conséquence des cheminements académiques

traditionnels de plus en plus longs pour les futures travailleuses et travailleurs. De plus, en raison des nouveaux besoins en main-d'œuvre hautement qualifiée, des développements entre autres technologiques et du recours à la formation continue, les savoirs doivent être fréquemment mis à niveau. Or, le coût croissant des études, conjugué à la diminution de l'aide financière disponible, rend souvent nécessaire le recours à un travail à temps partiel ou d'appoint permettant de subvenir aux besoins de subsistance de base.

CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE

Selon les perspectives démographiques de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ 2009), à Laval, « l'augmentation de population escomptée d'ici 2031 est de 106 000 personnes, soit 29 % de plus qu'en 2006 ». Le vieillissement de la population vient à son tour bouleverser le milieu du travail.

À Laval, en 2006, 14,3 % de la population avait 65 ans et plus (CSF, 2010). Cette proportion sera de 22,7 % en 2031 (ISQ). Selon des données de l'Institut de la statistique du Québec, le vieillissement de la population québécoise est inévitable.

Depuis 2011, les générations du baby-boom (1946-1966) commencent à quitter le groupe des 20-64 ans pour entrer dans celui de 65 ans et plus. Le rapport des personnes en âge de travailler (20 à 64 ans) sur les personnes à la retraite diminuera de façon marquée: actuellement de cinq travailleurs pour un retraité, cette proportion sera de deux pour un en 2036.

Si tel est le cas, le nombre de retraités pourrait éventuellement être plus grand que celui des entrants potentiels sur le marché du travail, entraînant un déséquilibre sur le plan du remplacement de la main-d'œuvre, surtout celle qui est spécialisée.

Par ailleurs, Laval a une population plus jeune que la moyenne du Québec (17,8 % de la population âgée de 14 ans et moins contre 16,6 % au Québec) et davantage de familles avec enfants de 17 ans et moins (44,1 % contre 42,1 % pour l'ensemble du Québec).

GÉNÉRATION X ET Y

Or, cette nouvelle main-d'œuvre est composée de jeunes travailleuses et travailleurs dont plusieurs ont un rapport assez différent au travail de celui des générations précédentes. Cette nouvelle main-d'œuvre souhaite occuper un emploi où son autonomie et son talent seront mis à profit, tout en lui permettant d'aménager son temps pour se consacrer à sa famille et à ses occupations hors travail : loisirs, implications, amis.

Les jeunes femmes, en particulier, rejettent de plus en plus le modèle de la superfemme et reprochent aux milieux de travail d'être trop rigides. Bien que la réalisation professionnelle demeure au cœur du projet de vie de bon nombre d'entre elles, les jeunes femmes sont à la recherche d'un équilibre et ne veulent pas avoir à faire le choix entre la famille et la carrière.

CLIMAT ORGANISATIONNEL PEU ADAPTÉ

Il faut toutefois reconnaître que malgré cette nouvelle réalité, les travailleuses et les travailleurs hésitent à demander des mesures qui faciliteraient la gestion de leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

Dans plusieurs milieux de travail, particulièrement dans les milieux traditionnellement masculins, le climat organisationnel se caractérise par la valorisation de la performance, de même que des horaires, calendriers, échéanciers et contraintes organisationnelles établis sans tenir compte des contraintes de la sphère domestique. En plus, les mentalités de ces milieux tardent à changer et des préjugés relatifs aux rôles traditionnels des hommes et des femmes perdurent. Ce double standard jumelé au manque de soutien de la part des gestionnaires et des collègues dissuade les employées et employés, en particulier les hommes, à se prévaloir de mesures de conciliation comme les congés pour raisons familiales par peur de réprobation et de répercussions sur leur parcours professionnel.

CONTEXTE SOCIAL

Il y a quelques dizaines d'années, l'homme travaillait pour soutenir financièrement la famille, tandis que la femme restait à la maison pour s'occuper des enfants. De nos jours, la présence des femmes sur le marché du travail, bien que leur taux d'emploi à Laval soit de 10,1 points inférieur à celui des hommes en 2006 (55,7 % contre 65,4 %) (CSF, 2010), a beaucoup augmenté. Le nombre de familles disposant de deux revenus a donc aussi considérablement augmenté au cours des dernières années.

Ces tendances, combinées aux exigences du marché du travail et aux besoins professionnels de chacun, forcent les parents à repenser le partage des tâches familiales. Il en résulte que les hommes sont appelés à jouer un plus grand rôle au sein de leur famille, c'est-à-dire une plus grande participation à l'éducation et aux soins aux enfants, ainsi qu'aux tâches domestiques.

Or, « 77,9 % des femmes de Laval, mais seulement 55 % des hommes, ont affirmé passer au moins cinq heures par semaine à effectuer des travaux ménagers. De plus, la différence entre le taux d'emploi des mères qui ont un enfant de moins de 6 ans à la maison et celui des pères dans la même situation est considérable, soit 21,1 points d'écart (71,4 % pour les mères et 92,5 % pour les pères).

La région de Laval se distingue aussi par son taux d'emploi un peu plus élevé des femmes monoparentales comparativement à celles qui sont en couple et qui ont au moins un enfant de moins de 6 ans (72 % et 71,3 %). Pour l'ensemble du Québec, la participation au travail est moins élevée chez les mères monoparentales que chez celles qui sont en couple (61,6 % contre 70,7 %) » (CSF, 2010).

Toutefois, le marché du travail ne s'est pas encore adapté aux réalités d'aujourd'hui, soit une main-d'œuvre composée de femmes et d'hommes qui doivent partager leur temps entre leurs responsabilités familiales, professionnelles et personnelles.

La famille elle-même a connu de grandes transformations. Alors qu'il y a quelques décennies, la famille typique était nucléaire, la société québécoise d'aujourd'hui est composée de divers types de familles (nucléaire, monoparentale, reconstituée) et de liens parentaux multiples (garde partagée, personnes proches aidantes). Les défis de CTF sont particulièrement vécus par les personnes qui sont à la tête de familles monoparentales.

Avec le vieillissement de la population, les femmes, puisqu'elles sont majoritaires à prodiguer des soins à un parent âgé, seront de plus en plus sollicitées.

En 2001, environ 25 % de la main-d'œuvre du Québec, surtout des femmes, prodiguait des soins à un parent ou à un proche plus âgé (Développement des ressources humaines Canada).

Selon les données du recensement de 2006, au Québec :

- ***71,5 % de familles comptent deux conjoints actifs sur le marché du travail;***
- ***Plus de deux chefs de famille monoparentale sur trois (68,6 %) sont actifs sur le marché du travail;***
- ***La proportion des mères seules actives atteint 65,9 %.***

(Statistique Canada, Recensement du Canada de 2006)

En 2006, chez les personnes âgées de 25 à 54 ans, environ le quart (23,9 %) des Lavalloises prodiguaient, sans rémunération, des soins à des personnes âgées, comparativement à 17,3 % chez les Lavallois. Ces pourcentages pourraient s'accroître de façon significative, puisque le poids démographique des personnes de 65 ans ou plus est en constante progression.

De toute évidence, le vieillissement de la population fera en sorte qu'un nombre croissant de travailleuses et de travailleurs auront à prodiguer des soins et du soutien à des aînés et à des membres de leur famille en perte d'autonomie; beaucoup le font déjà pour un proche handicapé. Plusieurs travailleuses et travailleurs se retrouvent ainsi sollicités tant pour les soins et besoins de leurs enfants que pour ceux de leurs parents.

EXISTENCE DE MESURES INFORMELLES

En général, plusieurs milieux de travail ont déjà des mesures qui facilitent la CTF. Par contre, ces dispositions sont généralement éparpillées dans une politique générale de conditions de travail et ne sont généralement pas identifiées sous cette appellation parce qu'elles n'ont pas été négociées ou pensées nécessairement dans cette perspective.

En outre, un grand nombre de PME proposent différentes mesures de soutien, quoiqu'informelles pour la majorité : réduction de la fréquence des réunions en dehors des heures de travail, horaires flexibles, congés payés pour obligations familiales, réduction volontaire de la durée de la semaine de travail, cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, travail à domicile, etc. Par contre, cette situation n'est pas avantageuse puisqu'elle maintient la perception du peu de légitimité des préoccupations personnelles, familiales ou autres puisqu'elles ne sont pas officiellement abordées dans la politique de travail.

NORMES DU TRAVAIL

Les lois du travail ainsi que les régimes de protection des travailleuses et des travailleurs ont été et sont encore élaborés en fonction de la relation traditionnelle d'emploi, c'est-à-dire un emploi à temps plein, d'une durée indéterminée, pour un même employeur et sur les lieux de l'entreprise, dans un poste offrant un salaire décent et un certain nombre d'avantages sociaux. Toutefois, cette relation ne constitue plus la norme dans la majorité des nouveaux emplois créés au Canada (Bernstein, 2005). Par exemple, la loi ne prévoit pas l'obligation d'afficher les horaires de travail à l'avance.

Or, l'accroissement des emplois atypiques et des horaires souvent imprévisibles qui en résultent font en sorte que les travailleuses et les travailleurs ont beaucoup de difficulté à s'organiser à l'avance, notamment en ce qui concerne leurs obligations familiales.

La Loi sur les normes du travail comporte une autre lacune. La possibilité de refuser des heures supplémentaires pour des raisons familiales est plutôt restrictive, car ce droit est accordé seulement si la travailleuse ou le travailleur a pris les « moyens raisonnables » qui étaient à sa disposition afin d'assumer autrement ces obligations. Ces « moyens raisonnables » ne sont pas précisés.

Finalement, la Loi sur les normes du travail elle-même est souvent mal appliquée dans les milieux de travail et est méconnue des travailleuses et des travailleurs, voire de certains employeurs. D'ailleurs, il n'y a aucune obligation d'afficher la Loi sur les normes du travail dans les milieux de travail.

Toutes ces insuffisances de la Loi ainsi que les manquements dans son application ajoutent à la grande difficulté qu'éprouvent les travailleuses et les travailleurs à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales et entraînent des conséquences négatives non seulement pour ces derniers, mais aussi pour les employeurs.

Répercussions

POUR LES TRAVAILLEUSES ET LES TRAVAILLEURS

La difficulté de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle a des répercussions négatives sur la santé physique et mentale, ainsi que sur la qualité de vie et la performance au travail des travailleuses et des travailleurs :

- Répercussions sur la santé physique : notamment, hypertension, taux de cholestérol élevé, troubles cardiovasculaires, allergies et migraines.
- Répercussions sur la santé mentale : degré élevé d'anxiété, d'irritabilité, de stress, de troubles de l'humeur, et dépendance à l'alcool et aux drogues.
- Répercussions sur la qualité de vie familiale et sur la performance au travail : fatigue, perte de sentiment de maîtrise de la situation, culpabilité, relations familiales tendues, satisfaction et sentiment d'appartenance au travail compromis, réduction des possibilités de promotion, perte de revenus, obligation de laisser son emploi, etc.

POUR LES EMPLOYEURS

Dans beaucoup de milieux de travail, le fait de ne pas avoir de politique claire de CTF peut entraîner des conséquences défavorables :

- Absentéisme et retards au travail du personnel;
- Moins bonne performance au travail;
- Plus grand roulement du personnel;
- Refus d'affectation ou de promotion;
- Difficultés de recrutement;

- Formation insuffisante de la main-d'œuvre en raison du manque de temps à y consacrer.

On peut supposer que l'absence de politiques et de mesures concrètes pour faciliter la CTF génère des pertes financières substantielles, qui ne peuvent toutefois être évaluées de manière précise.

Une étude canadienne a estimé à la fin des années 90 que le coût du conflit travail-famille s'élevait annuellement à 2,7 M\$ pour les organisations, surtout en absences au travail.

(MFA, 2001)

À titre indicatif, plusieurs études ont fait la preuve que le roulement de main-d'œuvre engendre des coûts qui varient entre une demie et deux fois le salaire annuel des membres du personnel qui quittent l'organisation.

Ainsi, il serait avantageux pour les employeurs d'évaluer les coûts liés à l'absence de telles politiques afin de les comparer aux frais d'implantation d'une politique de CTF dans leur entreprise.

AVANTAGES DE METTRE EN PLACE DES MESURES

Pour les employeurs, la CTF est une stratégie d'affaires, une valeur ajoutée, leur permettant non seulement d'attirer la main-d'œuvre, mais aussi de la retenir :

- Diminution de l'absentéisme et baisse des réclamations pour incapacité à court terme;

- 
- Diminution du roulement du personnel;
 - Responsabilisation de l'organisation et des membres du personnel, ce qui favorise un plus grand engagement de la part du personnel ainsi qu'une satisfaction accrue;
 - Plus grande souplesse dans les horaires de travail, ce qui permet un service à la clientèle amélioré et peut même éviter des coûts de temps supplémentaire;
 - Meilleure possibilité de recrutement et de rétention du personnel;
 - Mieux-être et état de santé amélioré, réduction du stress;
 - Meilleure gestion de la charge de travail, moins d'interruptions et de distractions pendant la journée de travail;
 - Employées et employés mieux armés pour atteindre les objectifs et faire du service à la clientèle leur priorité.

Finalement, le fait d'être associés à des pratiques novatrices en matière de CTF permet aux employeurs d'améliorer la réputation organisationnelle de leur entreprise. En effet, en adoptant de telles pratiques, les entreprises contribuent notamment à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, faisant d'elles des références en termes d'adoption de bonnes pratiques sociales.

Mesures et norme CTF

QU'ENTENDONS-NOUS PAR MESURE DE CTF ?

Le gouvernement du Québec a mis en place plusieurs initiatives afin de faciliter le processus de conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles des travailleuses et des travailleurs. Parmi celles-ci, nous retrouvons :

- la Loi sur les normes du travail (absences pour événements familiaux ou obligations familiales, mesures relatives au refus de travailler des heures supplémentaires en raison d'obligations familiales, etc.);
- la mise en place du réseau des Centres de la petite enfance;
- le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP);
- le retrait préventif pour femmes enceintes ou qui allaitent;
- le programme de soutien financier aux milieux de travail qui désirent mettre en œuvre des mesures de conciliation travail-famille;
- la norme Conciliation travail-famille assortie d'un programme de certification offerte par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ).

En plus, le MFA, Emploi-Québec, le CIAFT et différents syndicats ont produit une série d'outils à l'intention des entreprises et des travailleuses et travailleurs afin d'appuyer les milieux de travail qui souhaitent mettre en place une politique de conciliation travail-famille. Voir Annexe C.

QUELLES MESURES CHOISIR ?

Il n'y a pas de réponse simple et définitive à cette question. Considérées une à une, les mesures à mettre en place ne conviennent pas nécessairement à tous les contextes de travail, ni à tous les besoins individuels. Par exemple, les horaires flexibles peuvent ne pas convenir aux quarts de travail ou à certaines professions comme l'enseignement.

L'idéal consiste à mettre en place les mesures les mieux adaptées à chaque situation particulière. En d'autres termes, il convient de penser en termes de « programme travail-famille », en développant dans chaque cas la combinaison de mesures la plus appropriée pour le milieu de travail en tenant compte des besoins du personnel.

DÉMARCHE D'IMPLANTATION

Le MFA propose une démarche d'implantation de mesures de conciliation travail-famille (CTF) dans l'entreprise qui tient compte de ces défis :

ÉTAPE 1 : ANALYSE

Description de la situation actuelle de l'organisation en matière de CTF :

- Mettre en place un comité mixte composé de représentants du personnel et de membres de la direction de l'entreprise;
- Dresser la liste des principaux problèmes en matière de CTF, du point de vue des employés, à l'aide de discussions ou d'un sondage;
- Dresser la liste des principaux problèmes en matière de CTF, du point de vue de l'employeur;
- Dresser la liste des solutions existantes, s'il y a lieu, et vérifier leur utilisation ou leur efficacité.

ÉTAPE 2 : ÉLABORATION ET IMPLANTATION

Réponse aux besoins de CTF exprimés par le personnel :

- Déterminer les mesures, officiellement et par écrit de préférence, pour répondre aux problèmes signalés et établir des priorités;
- Au besoin, modifier l'organisation du travail ou explorer d'autres façons de faire;
- Faire connaître les mesures choisies à l'ensemble du personnel.

ÉTAPE 3 : SUIVI

Évaluation des progrès et ajustements :

- Recueillir les commentaires des gestionnaires de premier niveau et ceux des employés;
- Vérifier l'utilisation des mesures et leur efficacité pour répondre aux besoins exprimés;
- Apporter les adaptations nécessaires.

Ainsi, le processus d'implantation de mesures de conciliation travail-famille, tel qu'il est proposé par le MFA, en est un participatif, impliquant tous les acteurs concernés et souhaitant prendre en compte, dans la mesure du possible, leurs réalités et leurs besoins particuliers. Il prévoit l'analyse de la situation spécifique à l'entreprise afin d'y trouver des réponses réellement adaptées. Aussi, le processus ne s'arrête pas au moment de la mise en place des mesures puisqu'il prévoit le suivi de l'implantation de celles-ci afin de modifier les mesures en fonction de l'évolution des réalités des acteurs impliqués.

Mesure de CTF: initiative qui englobe tout avantage, toute politique ou tout programme contribuant à trouver un meilleur équilibre entre les exigences du travail et le bien-être en dehors du travail.

(Boîte à outils Emploi-Québec, 2005)

EXEMPLES DE MESURES

La gestion de la CTF :

- Formation sur la CTF
- Guide ou document d'information
- Programme d'aide aux employés
- Service d'information et d'orientation
- Cheminements adaptés

Adaptabilité de l'organisation du travail :

- Travail partagé volontaire
- Échange de quarts de travail

Lors du colloque Prendre le temps, il a été démontré que les mesures formelles les plus efficaces et les plus recherchées sont les horaires flexibles, les horaires comprimés ou réduits, le télétravail, le cheminement de carrière adapté à la CTF, la garde des enfants en congés scolaires et le temps partiel volontaire.

(CSN, 2010)

Aménagement du temps de travail :

- Horaire flexible
- Horaire comprimé volontaire
- Horaire à la carte
- Travail à temps partiel volontaire

Congés :

- Congé pour des raisons familiales
- Congé de courte durée pour des raisons personnelles
- Congé de longue durée pour des raisons personnelles
- Congé avec salaire différé
- Complément de salaire et congé à la naissance et à l'adoption

Flexibilité du lieu de travail :

- Télétravail (travail à domicile)
- Bureau satellite

Services ou biens offerts dans les lieux de travail :

- Aide financière pour les frais de garde
- Remboursement des frais de garde d'enfants
- Aide financière à l'éducation
- Aide aux personnes à charge à autonomie réduite
- Aide d'urgence

Voir l'annexe B pour la description complète des différentes mesures.

Déclaration de principes

La Table de concertation de Laval en condition féminine (TCLCF) vous propose un exemple de déclaration de principes qui peut vous servir de base dans l'élaboration de votre politique de conciliation travail-famille. Il est important de rappeler qu'il n'y a pas de modèle unique de politique. Ainsi, puisque chaque milieu de travail est spécifique, les décisions doivent venir du milieu, résulter d'un consensus et les mesures retenues doivent refléter les besoins du personnel.

Nom de l'organisation reconnaît que :

- Les pratiques de CTF ne peuvent être traitées sur une base individuelle et doivent être des modifications explicites apportées aux politiques, aux programmes ou à la culture d'une organisation.
- Le but ultime de ces modifications est de réduire les conflits et tensions entre le travail et la famille et de permettre aux membres du personnel d'être plus efficaces au travail tout en ayant plus de temps pour se consacrer à leur vie personnelle.

Nom de l'organisation s'engage à :

Appliquer les principes généraux suivants afin que l'intégration de mesures de conciliation travail-famille soit réellement effective et bénéficie à tous :

- Le développement d'une culture organisationnelle ouverte aux familles et l'adoption d'un « réflexe conciliation famille-travail » ;
- L'adoption d'une notion de famille dans un sens large, ce qui inclut non seulement les responsabilités à l'égard des enfants, mais également celles à l'égard du conjoint, des parents et des proches âgés ou malades ;
- La mise en place d'une démarche conjointe (employeur-membres du personnel) afin que les besoins du personnel et les contraintes de l'employeur soient pris en compte ;
- La désignation d'une personne responsable de la mise en œuvre de la politique ou des mesures dans l'organisation ;
- L'instauration d'un climat, au sein de l'entreprise, encourageant le personnel à se prévaloir des mesures de conciliation travail-famille mises en place ;
- L'inscription de mesures formelles, claires, précises, sans ambiguïté et accessibles à toutes et à tous ;
- Le maintien, sans entrave due à la mise en place des mesures de CTF, des possibilités d'avancement et de formation des membres du personnel ainsi que de leurs avantages sociaux ;
- La diffusion et la promotion, par l'employeur, des mesures mises en place afin que celles-ci soient connues et utilisées tant par les femmes que par les hommes (formations, documents informatifs, etc.).

Par l'adoption de cette Déclaration de principes dans la mise en place de mesures de CTF, vous contribuerez non seulement à améliorer l'efficacité et l'attractivité de votre organisation, mais vous jouerez un rôle de premier plan dans l'amélioration des conditions de travail et de vie de votre personnel, favorisant ainsi l'autonomie économique de toutes et de tous par l'atteinte d'une réelle égalité entre les femmes et les hommes.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

BERSTEIN, Stéphanie, 2005. *Approche conceptuelle pour l'identification des travailleurs ayant besoin d'une plus grande protection en matière de normes du travail.*

Bureau de normalisation du Québec (BNQ), 2010. *Norme Conciliation travail-famille.*

CIAFT, 2006. *Personne ne doit choisir entre la famille et le travail! Un regard féministe sur la conciliation famille-emploi-études.*

Comité aviseur Femmes en développement de la main d'œuvre, 2005. *Les femmes et le marché de l'emploi: la situation économique et professionnelle des québécoises.*

Conseil central du Montréal métropolitain – CSN, 2010. *Prendre le temps.* Colloque sur la conciliation famille-travail-études.

Conseil du statut de la femme, 2010. *Portrait statistique Égalité femmes/hommes. Où en sommes-nous à Laval?*

DESCARRIES, Francine et Christine CORBEIL, 2002. *Espaces et temps de la maternité: Remue-Ménage.*

Développement des ressources humaines Canada, 2003. *Témoignages canadiens: à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle.*

Développement des ressources humaines Canada, 2001. *Programme du travail, Garderies en milieu de travail au Canada.*

Institut de la statistique du Québec, 2009. *Perspectives démographiques du Québec et des régions – 2006-2056.*

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004. *Vers une politique gouvernementale sur la conciliation travail-famille.*

Ministère de la Famille et des Aînés, 2001. *Les avantages et les inconvénients des mesures favorisant la conciliation travail-famille dans les entreprises et les facteurs qui peuvent les faire varier.*

Statistique Canada, 2009. *Enquête sur la population active.*

Statistique Canada, 2006. *Recensement du Canada de 2006.*

Statistique Canada, 2005. *Aperçu sur l'emploi du temps des Canadiens en 2005.*

SURPRENANT, Marie-Ève, 2009. *Jeunes couples en quête d'égalité: Sisyphe.*

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, 2008. *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : L'aménagement et la réduction du temps de travail,* TELUQ et Éditions St-Martin.



Table de concertation de Laval
en condition féminine

Agir ensemble, prendre sa place !

Table de concertation de Laval en condition féminine (TCLCF)

1450, boul. Pie-X, local 203, Laval (Québec) H7V 3C1

Téléphone : 450-682-8739 **Télécopieur :** 450-682-9057 **Site Web :** www.tclcf.qc.ca **Courriel :** tclcf@bellnet.ca